Die Marketingpolitik der Investitionsgüterindustrie in Abhängigkeit vom Absatzweg

Unterschiede in der Marketingpolitik bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern

Inauguraldissertation

zur Erlangung des
akademischen Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften
(doctor rerum oeconomicarum)
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät der Universität des Saarlandes

vorgelegt von
Armin Rixecker

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547015_0002

Die Marketingpolitik der Investitionsgüterindustrie in Abhängigkeit vom Absatzweg

Unterschiede in der Marketingpolitik bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern

Inauguraldissertation
zur Erlangung des
akademischen Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften
(doctor rerum oeconomicarum)
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät der Universität des Saarlandes

vorgelegt von
Armin Rixecker

Tag der Disputation: 17. Februar 1987
Vorsitzender: Prof. Dr. Christian Scholz
Erstberichterstatter: Prof. Dr. Bruno Tietz
Zweitberichterstatter: Prof. Dr. Hartmut Bieg

I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

Seite

Inhaltsverzeichnis I
Verzeichnis der Abkürzungen VIII
Verzeichnis der Übersichten IX

Erstes Kapitel: Die Grundlagen der Untersuchung . 1
A. Die Zielsetzung der Untersuchung 1
I. Die Problemstellung 1
1. Die Bedeutung der Absatzwegeentscheidung im Rahmen der Marketingpolitik für Investitionsgüter 1
2. Das Problem in der Literatur und der Praxis 3
II. Die Ziele der Untersuchung 6
III. Der Aufbau der Untersuchung 7
B. Abgrenzung und Präzisierung der Untersuchungsbereiche 8
I. Der Investitionsgüterbegriff und seine Abgrenzung 8
II. Der Gegenstand der Marketingpolitik für Investitionsgüter 1o

Zweites Kapitel: Die Absatzwegeentscheidung für Investitionsgüter 16
A. Der Gegenstand 16
B. Die Grundlagen der Entscheidung 17
I. Der direkte und indirekte Absatz von Investitionsgütern 17
1. Die Typologie 17
2. Der Direktabsatz 19
3. Der indirekte Absatz 22
4. Die Kombination der Absatzwege . 25

Seite

II. Die Daten 26
1. Die Produktdaten 27
1.1 Die technische Komplexität 28
1.2 Die Softwarebedürftigkeit 29
1.3 Die Reparatur- und Wartungsbedürftigkeit 29
1.4 Die Erklärungsbedürftigkeit . . . 3o
1.5 Die Montagebedürftigkeit 31
2. Die Marktdaten 31
2.1 Die Marktstrukturdaten 31
2.1.1 Zahl und geographische Verteilung der Bedarfsträger . 32
2.1.2 Zahl und Absatzwege der Wettbewerber 33
2.1.3 Die Absatzmittlerdaten . . 34
2.2 Die Bedarfsträgerdaten 35
2.2.1 Unternehmensgröße und Organisation 35
2.2.2 Der Beschaffungsprozeß . . 36
2.2.2.1 Die Träger organisationaler Beschaffungsentscheidungen 37
2.2.2.2 Der Ablauf organisationaler Beschaffungsprozesse 42
2.2.2.3 Entscheidungsverhalten und Beschaffungspräferenzen . . . 47
3. Die Herstellerdaten 49
4. Wandlungstendenzen im Markt für Investitionsgüter 52
III. Die Ziele 6o
1. Der Überblick 6o
2. Ausgewählte akquisitionsbezogene Ziele der Absatzwegepolitik für Investitionsgüter 61

Seite

C. Der Absatzwegeentscheidungsprozeß für Investitionsgüter 63
I. Der Ablauf des Entscheidungsprozesses 63
1. Die Marktanalyse als Grundlage der Absatzwegeentscheidung . . 63
2. Die Marktsegmentierung als Grundlage der Absatzwegeentscheidung 64
3. Ein Modell des Absatzwegeentscheidungsprozesses für Investitionsgüter 65
II. Die Bewertung der Absatzwegealternativen 68
1. Ein qualitatives Absatzwegebewertungsmodell 68
2. Die quantitative Bewertung der Absatzwegealternativen 76
3. Ein kombiniertes Absatzwegeentscheidungsmodell 78
III. Die Entscheidung über die Form der Zusammenarbeit beim Absatz über den Produktionsverbindungshandel 81
IV. Der Absatzwegeswitch 86

Drittes Kapitel: Objekt- und marktbedingte Unterschiede in der Marketingpolitik bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern 91
A. Objekt- und Marktmerkmale als Determinanten des absatzpolitischen Mitteleinsatzes 91
B. Eine absatzwegebezogene Investitionsgütertypologie 96
C. Eine absatzwegebezogene Bedarfsträgertypologie 98
D. Unterschiede in Bedeutung und Einsatz absatzpolitischer Instrumente in Abhängigkeit vom Absatzweg 99

Seite

I. Unterschiede im Bereich der Produktpolitik 99
1. Marktorientierte Produktpolitik für Investitionsgüter 99
2. Individualisierung und Standardisierung in Abhängigkeit vom Absatzweg . 1o6
2.1 Das produktpolitische Entscheidungsproblem 1o6
2.2 Der Einfluß absatzwegebestimmender Produkt- und Bedarfsträgermerkmale auf die Entscheidung über Standardisierung und Individualisierung . 1o9
3. Die Bedeutung der Markierungspolitik für Investitionsgüter in Abhängigkeit vom Absatzweg 115
II. Unterschiede im Bereich der Preispolitik . . 117
1. Die Bedeutung der Preispolitik für Investitionsgüter 117
2. Der preispolitische Handlungsspielraum der Investitionsgüterhersteller in Abhängigkeit vom Absatzweg 122
2.1 Der preispolitische Handlungsspielraum bei indirektem Absatz . . 123
2.2 Der preispolitische Handlungsspielraum bei direktem Absatz . . . 126
3. Die Allgemeinverbindlichkeit der Preise für Investitionsgüter in Abhängigkeit vom Absatzweg 128
3.1 Die Bildung von Listenpreisen beim indirekten Absatz von Investitionsgütern 129
3.2 Die Bildung kundenindividueller Preise beim Direktabsatz von Investitionsgütern 134
III. Unterschiede im Bereich der Kommunikationspolitik 138

Seite

1. Die Orientierung der Kommunikationspolitik der Hersteller am Informationsbedarf der Nachfrager 138
2. Unterschiede in der Bedeutung der kommunikationspolitischen Instrumente in Abhängigkeit vom Absatzweg 143
   2.1 Die relative Bedeutung der kommunikationspolitischen Instrumente bei indirektem Absatz 147
   2.2 Die relative Bedeutung der kommunikationspolitischen Instrumente beim Direktabsatz 153
3. Unterschiede in der Werbestrategie bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern . 159
4. Unterschiede im Außendienstsystem bei direktem und indirektem Absatz 166

IV. Unterschiede im Bereich der physischen Distribution 17o

Viertes Kapitel: Absatzwegebedingte Unterschiede in der Marketingpolitik der Investitionsgüterindustrie 175

A. Der Einfluß des Absatzweges auf die Marketingpolitik der Investitionsgüterindustrie 175

B. Die Leistungswirksamkeit des Absatzweges aus der Sicht der Investitionsgüterindustrie 176

I. Die Aktivitätenallokation bei indirektem Absatz von Investitionsgütern 177

II. Die Durchsetzbarkeit der Marketingkonzeption in Abhängigkeit vom Absatzweg 18o

Seite

III. Die vertikale Absatzstrategie der Hersteller beim Absatz über den Handel 182
1. Der Absatz über den Handel als Problem der vertikalen Kooperation . 182
2. Die Handelsorientierung der Marketingpolitik beim indirekten Absatz von Investitionsgütern 186
C. Unterschiede in den Instrumentarbereichen . . 188
I. Unterschiede im Bereich der Produktpolitik 188
1. Die Aktivitätenallokation im Produktentwicklungsprozeß beim indirekten Absatz von Investitionsgütern 188
1.1 Der Produktentwicklungsprozeß für Investitionsgüter 188
1.2 Die Rolle der Absatzmittler im Produktentwicklungsprozeß 19o
2. Die Konsequenzen der Absatzwegeentscheidung für die Produktgestaltung 193
3. Die Handelsorientierung der Produktlinienpolitik 198
II. Unterschiede im Bereich der Preispolitik 199
1. Die absatzwegebedingte Gestaltungsproblematik der Preispolitik bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern 199
2. Grundlagen einer marktorientierten Preispolitik beim Direktabsatz von Investitionsgütern 2o1
3. Die Handelsorientierung der Preispolitik beim indirekten Absatz von Investitionsgütern 2o5
3.1 Die Preispolitik der Hersteller im Rahmen der vertikalen Absatzstrategie 2o5

Seite

3.2 Grundlagen einer handelsorientierten Preispolitik für Investitionsgüter . . . 2o8

III. Unterschiede im Bereich der Kommunikationspolitik 211

1. Die marktgerichtete Kommunikation der Hersteller bei direktem und indirektem Absatz 211

2. Die absatzsysteminterne Kommunikation beim indirekten Absatz von Investitionsgütern . . 214

3. Unterschiede im persönlichen Verkauf bei direktem und indirektem Absatz 218

3.1 Die Aufgaben des Außendienstes bei direktem und indirektem Absatz 218

3.2 Unterschiede in der Außendienststeuerung bei direktem und indirektem Absatz 221

IV. Konsequenzen der Einschaltung von Absatzmittlern für die Warenprozeßpolitik der Hersteller 225

V. Schlußbetrachtung 227

Literaturverzeichnis 229

Verzeichnis der Abkürzungen

AMA	American Marketing Association
asw	Absatzwirtschaft
Diss.	Dissertation
EBM	Eisen-, Blech- und Metallwarenindustrie
EJM	European Journal of Marketing
HBR	Harvard Business Review
HWA	Handwörterbuch der Absatzwirtschaft
IMM	Industrial Marketing Management
IO	Industrielle Organisation
JM	Journal of Marketing
JMR	Journal of Marketing Research
Ma	Markenartikel
Mf	Der Marktforscher
MJ	Marketing Journal
o.J.	ohne Jahr
o.Jg.	ohne Jahrgang
o.V.	ohne Verfasser
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

Verzeichnis der Übersichten

			Seite
Übersicht	1:	Ausgewählte Vor- und Nachteile von Reisenden und Verkaufsniederlassungen	21
Übersicht	2:	Ausgewählte Vor- und Nachteile von Produktionsverbindungshandel und Handelsvertretern	25
Übersicht	3:	Die wichtigsten Absatzwege für Investitionsgüter	26
Übersicht	4:	Betriebsgrößengliederung im Maschinenbau September 1982	5o
Übersicht	5:	Maschinen und maschinelle Anlagen als Investitionen für den Umweltschutz in Unternehmen 1981	56
Übersicht	6:	Ein Modell des Absatzwegeentscheidungsprozesses für Investitionsgüter	66
Übersicht	7:	Merkmale und Wertungskategorien zur qualitativen Bewertung eines Absatzweges	69
Übersicht	8:	Die Struktur eines kombinierten Absatzwegeentscheidungsmodells	79
Übersicht	9:	Formen der zwischen Industrie und Großhandel praktizierten Zusammenarbeit im Inlandsabsatz nach Bereichen	82
Übersicht	1o:	Ausgewählte Vor- und Nachteile des Kontraktvertriebs aus Herstellersicht beim Absatz über den Produktionsverbindungshandel . . .	85
Übersicht	11:	Beziehungen zwischen Warenmerkmalen und absatzpolitischen Aktivitäten in den Theorien von Aspinwall und Miracle	94
Übersicht	12:	Eine absatzwegebezogene Investitionsgütertypologie	97
Übersicht	13:	Eine absatzwegebezogene Bedarfsträgertypologie	98

Seite

Übersicht 14: Ausgewählte allgemeine Kriterien für die Qualitätsbeurteilung von Investitionsgütern 1o3

Übersicht 15: Ideenquellen für die Produktneu- bzw. -weiterentwicklung im Investitionsgüterbereich 1o5

Übersicht 16: Entscheidungskriterien für bzw. gegen eine Individualisierung oder Standardisierung von Investitionsgütern 1o8

Übersicht 17: Der Einfluß absatzwegebestimmender Produkt- und Bedarfsträgermerkmale auf die Entscheidung über Individualisierung und Standardisierung . . . 114

Übersicht 18: Ermittlung der Ausgangspreisforderung für individualisierte Investitionsobjekte 136

Übersicht 19: Instrumente der unpersönlichen Kommunikation beim Investitionsgüterabsatz 145

Übersicht 2o: Beziehung zwischen Umfang und Niveau des technischen Informationsaustausches und Absatzwegen für Investitionsgüter 167

Übersicht 21: Ausgewählte Unterschiede im Außendienstsystem bei direktem und indirektem Absatz 169

Übersicht 22: Punktsystem zur Bewertung der Lieferzuverlässigkeit von Lieferanten . . 173

Übersicht 23: Entscheidungsbereiche im Rahmen der physischen Distribution 174

Übersicht 24: Der Einfluß der Absatzwegeentscheidung auf die Leistungsprogrammpolitik der Unternehmung 175

Übersicht 25: Die Durchsetzbarkeit der Marketingkonzeption der Hersteller in Abhängigkeit vom Absatzweg 18o

Übersicht 26: Stufen und Aktivitäten des Produktentwicklungsprozesses für Investitionsgüter 189

Seite

Übersicht 27: Ausgewählte Vor- und Nachteile einer Einbeziehung von Absatzmittlern in den Produktentwicklungsprozeß bei indirektem Absatz von Investitionsgütern 192

Übersicht 28: Beispiel eines handelsseitigen Anforderungsprofils an ein Elektrostatik-Hand-Farbspritzgerät 197

Übersicht 29: Beispiel einer Wettbewerbsanalyse als Grundlage der Preispolitik 2o4

Übersicht 3o: Einflußfaktoren auf die handelsbezogene Preis- und Konditionenpolitik 211

Übersicht 31: Hilfsmittel der Kundenschulung 216

Übersicht 32: Aufgabenschwerpunkte des Außendienstes bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern 22o

Erstes Kapitel

Die Grunlagen der Untersuchung

A. Die Zielsetzung der Untersuchung

I. Die Problemstellung

1. Die Bedeutung der Absatzwegeentscheidung im Rahmen der Marketingpolitik für Investitionsgüter

Gegenstand dieser Arbeit ist die Frage nach Unterschieden in der Marketingpolitik bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern.
Aus dieser Fragestellung könnte geschlossen werden, daß die Absatzwegeentscheidung den Entscheidungen über den Einsatz der übrigen absatzpolitischen Instrumente immer vorausgeht.

Ein solcher Schluß wäre nicht nur unzutreffend, sondern auch gefährlich. Vielmehr ist eine effiziente Marketingpolitik dadurch gekennzeichnet, daß ein Unternehmen versucht, "simultan über die Aktionsvariablen zu entscheiden, d.h. die optimale Kombination der absatzpolitischen Instrumente, das optimale Marketing-Mix festzulegen."[1)]

Dabei ist jedoch unbestritten, daß die Absatzwegepolitik innerhalb des absatzpolitischen Instrumentariums eine Sonderstellung einnimmt.

Diese Sonderstellung resultiert u.a. aus folgenden kategorialen Gesetzmäßigkeiten:

1. Stärker als Entscheidungen über andere Aktionsvariablen haben Entscheidungen im Rahmen der Absatzwegepolitik Rückwirkungen auf die Faktorkombinations-, Grundstruktur- und Finanzierungspolitik einer Unternehmung.[1)]

---

1) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 124o u. 1187

2. Durch die Absatzwegeentscheidung werden für die Unternehmung Daten geschaffen, die für längere Zeit Bestand haben. So kann der indirekte Absatzweg mit eventuellen vertraglichen Bindungen zu Absatzmittlern und einer auf diesen Weg zugeschnittenen Absatzorganisation nicht über Nacht durch die Alternative des Direktabsatzes ersetzt werden.[1)]

3. Beim Absatz technischer Investitionsgüter ist die Absatzwegeentscheidung und damit die Entscheidung darüber, in welchem Maße die Hersteller von der Möglichkeit der Übertragung von Absatzaktivitäten und Absatzrisiken auf die Absatzmittler Gebrauch machen, von wesentlicher Bedeutung für den Absatzerfolg eines Produktes.[2)]

4. Durch die Absatzwegeentscheidung wird der Handlungsspielraum anderer absatzpolitischer Entscheidungsvariablen stark beeinflußt.[3)]

Insbesondere die beiden letztgenannten Aspekte der Absatzwegeentscheidung, die nicht nur im Rahmen des Marketing, sondern der gesamten Unternehmenspolitik eine konstitutive Entscheidung von großer Tragweite darstellt,[4)] sind Ausgangspunkt für die im folgenden anzustellenden Erörterungen.

---

1) Vgl. Corey, Raymond E.: Industrial Marketing: Cases and Concepts, (Prentice-Hall, Inc.) Englewood Cliffs, N.J. 1976, S. 263; vgl. Poth, Ludwig G.: Checkliste für absatzmethodische Entscheidungen, in: asw, 14. Jg., Nr. 4, 1971, S. 38-42, S. 38

2) Vgl. Meyer, Willi; Fischer, Marianne: Auch der Absatzweg bestimmt den Markterfolg, in: Mf, 12. Jg., Nr. 5, 1968, S. 17o-176, S. 176

3) Vgl. Weinberg, Peter: Absatzwege, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): HWA, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 179-186, Sp. 181

4) Vgl. Berekhoven, Ludwig: Grundlagen der Absatzwirtschaft, 2. Aufl., (Verlag Neue Wirtschaftsbriefe) Herne-Berlin 1982, S. 97

2. Das Problem in der Literatur und in der Praxis

Während über viele Jahre im Rahmen der wissenschaftlichen Disziplin des Marketing die Forschungsarbeit an den Gegebenheiten des Konsumgüterbereichs orientiert war, dokumentiert eine zunehmende Zahl von Veröffentlichungen zum Investitionsgütermarketing seit Anfang der siebziger Jahre ein wachsendes Interesse an den speziellen mit dem Absatz dieser Güter verbundenen Problemstellungen.[1)]

Im Rahmen dieser Veröffentlichungen spielt die Frage nach den Absatzwegen für Investitionsgüter i.a. nur eine untergeordnete Rolle.

Ein wesentlicher Grund hierfür ist darin zu sehen, daß die Mehrzahl der Autoren - insbesondere im deutschen Sprachraum - den Begriff des Investitionsgutes in einer sehr engen Abgrenzung verwendet, d.h. auf dem Bereich der Anlagen beschränkt,[2)] für die der Direktabsatz in der Regel die einzig mögliche Alternative darstellt.

In Veröffentlichungen, die von einer weiteren Auslegung des Investitionsgüterbegriffes ausgehen, wird die Frage nach der Absatzwegewahl zwar oft gestellt, zumeist jedoch nur global

---

1) Vgl. z.B. die Literaturübersichten bei: Günter, Bernd; Backhaus, Klaus: Das Anlagen-Marketing in der betriebswirtschaftlichen Literatur - Eine strukturierte Auswahl, in: Engelhardt, Werner Hans; Laßmann, Gert (Hrsg.): Anlagen-Marketing, ZfbF Sonderheft 7, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1977, S. 197-208; Kirsch, Werner; Kutschker, Michael; Lutschewitz, Hartmut: Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing, 2. Aufl., (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, S. 98-136; Wagner, Gerd Rainer: Investitionsgütermarketing im Lichte der Beschaffungsentscheidung der Abnehmer - Ein Literaturwegweiser, in: Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 4. Jg., Heft 2, 1982, S. 124-133

2) Vgl. z.B. Kirsch, Werner; Schneider, Jürgen: Investitionsgütermarketing, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): HWA, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 938-952, Sp. 939

dahingehend beantwortet, daß in einigen Investitionsgüterbranchen durchaus die Möglichkeit des indirekten Absatzes besteht, daß der Direktabsatz in diesem Wirtschaftszweig aber die dominierende Rolle spielt .[1)]

Eingehende Analysen der Absatzwegepolitik im Investitionsgüterbereich sind dagegen selten und beschäftigen sich zum Teil mit der Wahl alternativer Formen des Direktvertriebs[2)] oder haben die Frage nach der Bedeutung ausgewählter Absatzmittler zum Gegenstand.[3)]

Zusammenfassend werden zwei Problemfelder auffällig:

1. Die Absatzwegeentscheidung für Investitionsgüter spielt entgegen ihrer Bedeutung in der Praxis in der Literatur nur eine untergeordnete Rolle.

2. Die aus den unterschiedlichen Datenkonstellationen beim direkten und indirekten Absatz von Investitionsgütern resultierenden Unterschiede für die Marketingpolitik der Hersteller werden weitgehend vernachlässigt.

Eine Vernachlässigung der diesen Problemfeldern zugrundeliegenden Fragestellung scheint in Anbetracht der Entwicklung in vielen Investitionsgütermärkten kaum zweckmäßig.

---

1) Vgl. Strothmann, Karl-Heinz: Investitionsgütermarketing, (Verlag Moderne Industrie) München 1979, S. 127; vgl. Engelhardt, Werner Hans; Günter, Bernd: Investitionsgüter-Marketing (Verlag W. Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1981, S. 168; vgl. Grafers, Hans Wilfried: Investitionsgütermarketing, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, S. 139

2) Vgl. Backhaus, Klaus: Direktvertrieb in der Investitionsgüterindustrie - Eine Marketing-Entscheidung, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1974

3) Vgl. Keller, Ulrich: Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, (Verlag Otto Schwartz & Co.) Göttingen 1975

Insbesondere die rasche technologische Entwicklung, die in vielen Investitionsgüterbranchen zu einer Verschiebung traditioneller Marktgrenzen führt[1] sowie technisch immer kompliziertere Produkte zur Folge hat, macht eine ständige Anpassung der Absatzwege und des Einsatzes der übrigen absatzpolitischen Instrumente an eine veränderte Bedingungslage erforderlich.

Zunehmende Bedeutung gewinnt die Frage nach dem zu wählenden Absatzweg in der Praxis auch angesichts der steigenden Kosten des Direktverkaufs.[2]

So ist es nicht verwunderlich, daß viele Experten der Distributionspolitik und den damit verbundenen Fragen der Leistungswirksamkeit von Absatzwegen eine größere Bedeutung beimessen als anderen absatzpolitischen Instrumenten.[3]

Die Leistungswirksamkeit eines Absatzweges wird dabei jedoch weitgehend von der Effizienz und der Abstimmung der übrigen absatzpolitischen Maßnahmen der Investitionsgüterhersteller auf den jeweils gewählten Absatzweg beeinflußt. Insbesondere für die zumeist mittelständisch strukturierten Investitionsgüterunternehmen, in denen die Bedeutung einzelner absatzpolitischer Instrumente noch weitgehend unterschätzt wird und in denen der Einsatz der Instrumente weniger an den Erfordernissen der Märkte orientiert, sondern mehr oder weniger schematisch oder nach Gefühl erfolgt, gewinnt in Anbetracht des

---

1) Vgl. Ela John D.; Irwin, Manley R.: Technology Changes Market Bounderies, in: IMM, Vol. 12, 1983, S. 153-156
2) Vgl. Price, Margaret: Distributors: No Endangered Species, in: Industry Week, o.Jg., 24. Jan. 1983, S. 47-52, S. 47; vgl. Hutt, Michael D.; Speh, Thomas W.: Realigning Industrial Marketing Channels, in: IMM, Vol. 12, 1983, S. 171-177, S. 171; Vgl. Michman, Ronald D.: Trends Affecting Industrial Distributors, in: IMM, Vol. 9, 198o, S. 213-216; vgl. Bellizzi, Joseph A.; Murdock, Gene W.: Industrial Sales Management in the 198os, in: IMM, Vol. 1o, 1981, 299-3o4, S. 299/3oo
3) Vgl. Laczniak, Gene R.; Lusch, Robert F.; Udell, Jon G.: Marketing in 1985: A View fromthe Ivory Tower, in: JM, Vol. 41, Nr. 4, 1977, S. 47-56, S. 53

wachsenden Kostendrucks und des sich verschärfenden Wettbewerbs die Effizienz von Marketingmaßnahmen zunehmend an Bedeutung.[1)]

II. Die Ziele der Untersuchung

Unter Beachtung der im vorangegangenen Abschnitt aufgezeigten Problemfelder ist das Ziel der vorliegenden Untersuchung - unter Berücksichtigung der besonderen Bedingungslage des Absatzes von Investitionsgütern und ausgehend von der Absatzwegeentscheidung für diese Güter -,die wesentlichen Unterschiede in Bedeutung und Einsatz einzelner absatzpolitischer Instrumente bei direktem und indirektem Absatz zu analysieren. Ausgangspunkt ist damit die Frage nach dem effizienten Marketing-Mix in Abhängigkeit vom jeweils gewählten Absatzweg.

Im Mittelpunkt der Untersuchung sollen dabei weniger die "technischen Details" stehen, die beim Einsatz der absatzpolitischen Instrumente zu berücksichtigen sind, vielmehr impliziert die hier aufgeworfene Frage eine stärkere Betonung des strategischen Gehalts der Marketingentscheidungen der Investitionsgüterhersteller.

Ziele der Untersuchung sind damit im einzelnen,

1. die Grundlagen der Entscheidung zwischen direktem und indirektem Absatz im Investitionsgütersektor aufzuzeigen

2. den Prozess der Absatzwegeentscheidung für diese Güter zu analysieren

---

1) Vgl. Jackson, Donald W. Jr.; Ostrom, Lonnie L.; Evans, Kenneth R.: Measures Used to Evaluate Industrial Marketing Activities, in: IMM, Vol. 11, 1982, S. 269-274, S. 269, vgl. Kelly, Graham; Mc Lellan, Ron: Organizational Processes in Formulating Marketing Policies, in: IMM, Vol. 11, 1982, S. 1o5-1o9, S. 1o5; vgl. Raffée, Hans: Marketingperspektiven der 8oer Jahre, in: Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 4. Jg., Heft 2, 1982, S. 81-9o, S. 84

3. Unterschiede in der strategischen Bedeutung einzelner absatzpolitischer Instrumente bei direktem und indirektem Absatz aufzuzeigen

4. die unmittelbar aus der Absatzwegeentscheidung resultierenden Konsequenzen für den Einsatz der übrigen absatzpolitischen Instrumente zu analysieren.

III. Der Aufbau der Untersuchung

Ausgehend von diesen Zielsetzungen liegt der Arbeit folgende Vorgehensweise zugrunde:

Nach der Abgrenzung und Präzisierung der Untersuchungsbereiche im ersten Kapitel, soll das zweite Kapitel der Arbeit der Absatzwegeentscheidung für den hier betrachteten Güterbereich gewidmet sein. Neben der Darlegung der kategorialen Grundlagen dieser Entscheidung soll dabei insbesondere der Ablauf des Absatzwegeentscheidungsprozesses dargestellt sowie Beurteilungskriterien für die einzelnen Absatzwegealternativen aufgezeigt werden.

Da nicht nur für die Absatzwegeentscheidung, sondern für die Mehrzahl der absatzpolitischen Entscheidungen, die Merkmale der abzusetzenden Objekte und ihrer Märkte die zentralen Datenkategorien darstellen, sollen unter Beachtung der Produktheterogenität des Investitionsgüterbereichs im dritten Kapitel der Arbeit zunächst die objekt- und marktbedingten Unterschiede in der Marketingpolitik bei direktem und indirektem Absatz untersucht werden.

Den Ausgangspunkt dieser Untersuchung bildet damit die Frage, für welche Investitionsgüter unter welchen Marktbedingungen - unter Vernachlässigung sonstiger Datenkategorien - der direkte bzw. indirekte Absatz die ökonomisch sinnvolle Alternative darstellt und welche Unterschiede sich aus den ab-

satzwegebestimmenden Produkt- und Marktmerkmalen dieser Güter für die Marketingpolitik bei direktem und indirektem Absatz ergeben.

Im vierten Kapitel sollen demgegenüber die unmittelbar aus dem jeweils gewählten Absatzweg resultierenden Konsequenzen für die Marketingpolitik eines Investitionsgüterherstellers untersucht werden.

B. Abgrenzung und Präzisierung der Untersuchungsbereiche

I. Der Investitionsgüterbegriff und seine Abgrenzung

Der Begriff "Investitionsgut" wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht einheitlich verwendet.
Während hinsichtlich der Trennung von Investitions- und Konsumgütern nach dem Kriterium Bedarfsträger noch Einigkeit herrscht - Konsumgüter werden danach von privaten Haushalten, Investitionsgüter von Organisationen zur Deckung eines produktiven Bedarfs beschafft -, wird der Investitionsgüterbegriff von verschiedenen Autoren in unterschiedlich weiter Auslegung verwendet.

Für einige Autoren bilden Investitionsgüter dabei den Oberbegriff, dem alle Güter zuzurechnen sind, die der Deckung des produktiven Bedarfs einer Organisation dienen.
Ausgehend von dem Beispiel eines Produktionsunternehmens sind demnach neben Anlagegütern auch Fertigteile, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie "investive Dienstleistungen", wie z.B. die Leistungen von Beratungsfirmen, Werbeagenturen usw., dem Investitionsgüterbegriff unterzuordnen.[1)]

---

1) Vgl. z.B.: Scheuch, Fritz: Investitionsgüter-Marketing - Grundlagen, Entscheidungen, Maßnahmen, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1975, S. 23; vgl. Kutschker, Michael: Verhandlungen als Element eines verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmens des Investitionsgütermarketing, Diss. Mannheim 1972, S. 44ff.; vgl. Backhaus, Klaus: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag Franz Vahlen) München 1982, S. 3

Diese weite Fassung des Investitionsgüterbegriffs stimmt weitgehend mit der im anglo-amerikanischen Sprachraum üblichen Abgrenzung der "Industrial Goods" überein.[1]

Im Gegensatz dazu beschränkt eine enge Abgrenzung[2] den Investitionsgüterbegriff auf jene Wirtschaftsgüter, "die im Produktionsprozess weder unverändert noch verändert in die Erzeugnisse eingehen oder durch Verbrauch untergehen, sondern zum Zweck der Produktion genutzt werden."[3]

Die übrigen den produktiven Bedarf von Organisationen deckenden Güter werden von den Vertretern dieser engen Fassung des Investitionsgüterbegriffs als Produktionsgüter bezeichnet. Zusammen mit den Investitionsgütern im engeren Sinne bilden sie die gemeinsame Klasse der Produktivgüter.[4]

In der vorliegenden Arbeit soll dieser engen Fassung des In-

---

1) Vgl. zur Abgrenzung der Industrial Goods z.B.: Industrial Marketing Committee Review Board: Fundamental Differences Between Industrial and Consumer Marketing, in: JM, Vol. 19, Nr. 2, 1954, S. 152-158, S. 153; vgl. Mc Tavish, Ronald; Maitland, Angus: Industrial Marketing, (The Macmillan Press Ltd) London-Basingstoke 1980, S. 18ff; vgl. Haas, Robert: Industrial Marketing-Management, 1. Ed., (Petrocelli/ Charter) New York 1976, S. 7ff

2) Stellvertretend für die Vertreter der engen Fassung des Investitionsgüterbegriffs seien genannt: Pfeiffer, Werner; Bischof, Peter: Marktwiderstände beim Absatz von Investitionsgütern, in: Die Unternehmung, 29. Jg., Nr. 1, 1975, S. 57-71, S. 58; vgl. Ullrich, Lothar: Verkaufsförderung für Investitionsgüter, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1972, S. 24; vgl. Theuer, Gottfried: Marketing für Investitionsgüter unter besonderer Berücksichtigung des Großmaschinensektors, in: Der Markt, o.Jg., Nr.1, 1969, S. 22-24, S. 23

3) Bischof, Peter: Produktlebenszyklen im Investitionsgüterbereich, (Vandenhoek & Ruprecht) Göttingen 1976, S. 27

4) Die Mehrzahl der Autoren schließt dabei die selbständig vermarktbaren investiven Dienstleistungen aus der Betrachtung aus.

vestitionsgüterbegriffs und damit auch dem Sprachgebrauch der Praxis gefolgt werden.[1]

In den folgenden Ausführungen soll demnach die Marketingpolitik von Herstellern in Abhängigkeit vom Absatzweg analysiert werden, deren Angebotsprogramm materielle Güter umfaßt, die in den beschaffenden gewerblichen Organisationen mittelbar oder unmittelbar am Leistungserstellungsprozess beteiligt sind und einer längerfristigen Nutzung unterliegen.

Wie empirirsche Untersuchungen gezeigt haben, sind in den Angebotsprogrammen dieser Hersteller Produktionsgüter zumeist gar nicht oder nur in untergeordnetem Anteil enthalten.[2] Damit wird durch die Zugrundelegung des engen Investitionsgüterbegriffs eine Unternehmensklasse abgegrenzt, deren Marketingpolitik eine charakteristische Gestaltungsproblematik aufweist.

II. Der Gegenstand der Marketingpolitik für Investitionsgüter

Hinsichtlich der dem Marketing zugrundeliegenden Philosophie, "daß alle Denk- und Entscheidungsprozesse und alle Aktivitäten der Unternehmung systematisch und planmäßig auf die Bedürfnisse der Abnehmer und Möglichkeiten potentieller Märkte ausgerichtet sein müssen",[3] unterscheidet sich das Marke-

---

1) Zur Verwendung des Investitionsgüterbegriffes in der Praxis vgl. auch Sonnek, Josef: Marketing-Politik in der Investitionsgüterindustrie, Diss. Berlin 1962, S. 39; vgl. Engelhardt, Werner Hans: Die Grundlagen des Anlagen-Marketing, in: Engelhardt, Werner Hans; Laßmann, Gert (Hrsg.): Anlagen-Marketing, ZfbF Sonderheft 7, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1977, S. 9-37, S. 12

2) Vgl. Rudolphi, Michael: Außendienststeuerung im Investitionsgütermarketing - Eine Problemanalyse unter praxeologischen Gesichtspunkten, (Verlag Peter D. Lang) Frankfurt a.M.-Bern-Cirencester 1981, S. 86-87, sowie die dort angegebene Literatur

3) Hill, Wilhelm: Marketing, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): HWA, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 1233-1247, Sp.1233

ting für die im vorangegangenen Abschnitt abgegrenzten Investitionsgüter nicht von dem für Konsum- oder Produktionsgüter. Marketing kann damit unabhängig von dem jeweils betrachteten Produkt- und Leistungsbereich als die "Erschließung und Schaffung von Märkten im Rahmen und mit Hilfe einer absatzorientierten Führungskonzeption"[1] definiert werden.

Wenn in Theorie und Praxis dennoch in zunehmendem Maße eine Unterscheidung von Konsumgütermarketing, Dienstleistungsmarketing oder Investitionsgütermarketing anzutreffen ist, dann beruht diese Unterscheidung auf der Annahme, daß bei der Umsetzung des Marketingkonzeptes für diese Leistungsbereiche typische Problemstrukturen auftreten, die eine eigenständige Behandlung bzw. eigenständige Lösungsansätze erforderlich machen.

Besondere Problemstrukturen für das Investitionsgütermarketing ergeben sich aus den folgenden Datenkategorien:

- der Art der Bedarfsentstehung
- den Bedarfsträgern
- der Bedarfselastizität
- den Beschaffungsprozessen für diese Güter
- den Marktstrukturen

Unter Beachtung dieser kategorialen, Investitionsgütermärkte von anderen Märkten unterscheidenden Daten bedarf der Gegenstand der Marketingpolitik für diese Güter einer näheren Präzisierung.

Als allen Investitionsgütern gemeinsames Definitionsmerkmal wurde bei der Abgrenzung dieses Produktbereiches herausgestellt, daß Investitionsgüter von Organisationen zur Deckung eines produktiven Bedarfs beschafft werden. Bei der Nachfrage nach Investitionsgütern handelt es sich damit nicht um eine origi-

---

1) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 16

näre, sondern um eine aus konsumnäheren Märkten abgeleitete Nachfrage.[1]

Aus der Sicht der Investitionsgüterindustrie ist damit der Bedarf für Investitionsgüter mit Hilfe der Marketingpolitik nicht beliebig vermehrbar.[2] Das für den Kosumgüterbereich typische "Marktmachen" mit Hilfe suggestiver Werbung und verkaufsaktiven Warendisplays[3] ist im Investitionsgüterbereich nur in Ausnahmefällen möglich.

Als zentrale Aufgabe der Marketingpolitik eines Investitionsgüterherstellers ist vielmehr die Einleitung, Steuerung und Beeinflussung von Beschaffungsentscheidungsprozessen in Richtung auf die jeweils verfolgte Verkaufsabsicht in konkreten Bedarfssituationen bei einem organisationalen Nachfrager anzusehen. Marketingpolitik hat sich in diesem Sinne entscheidungsprozeßorientiert zu vollziehen.[4]
Die marketingpolitischen Maßnahmen eines Investitionsgüterherstellers werden damit nur dann die erwünschten Marktwirkungen auslösen, wenn sie an den spezifischen Eigenheiten der organisationalen Beschaffungsentscheidungsprozesse ausgerichtet sind.

Obwohl der Ablauf dieser Entscheidungsprozesse von einer Vielzahl von Einflußfaktoren, wie z.B. Art und Wert der zu

---

1) Vgl. Dichtl, Erwin; Engelhardt, Werner Hans: Investitionsgütermarketing, in: WiSt, 9. Jg., Heft 4, 1980, S.145-153, S. 147; vgl. Backhaus, Klaus: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag Franz Vahlen) München 1982, S. 1; Ames, Charles B.; Hlavacek, James D.: Managerial Marketing for Industrial Firms, (Random House, Inc.) New York 1984, S. 20
2) Vgl. Sonnek, Josef: Marketing-Politik in der Investitionsgüterindustrie, Diss. Berlin 1962, S. 114
3) Vgl. Witt, Jürgen; Hoffmann, Klaus; Tippkemper, Herbert; Schulte, Peter: Modernes Marketing-Management - Grundlagen, Produktinnovationen, Prognosemodelle, (Verlag für Unternehmensführung Dr. Max Gehlen) Baden Baden u. Bad Homburg vor der Höhe 1983, S. 21
4) Vgl. Strothmann, Karl-Heinz: Investitionsgütermarketing, (Verlag Moderne Industrie) München 1979, S. 16-17

beschaffenden Investitionsgüter, Betriebsform und Betriebsgröße der beschaffenden Organisation beeinflußt wird,[1] kann die Beschaffungsentscheidung für Investitionsgüter prinzipiell als das Ergebnis mehrstufiger Beschaffungsentscheidungsprozesse aufgefaßt werden,[2] an denen in der Regel mehrere Mitglieder einer Organisation beteiligt sind.

Neben der Abstimmung des absatzpolitischen Mitteleinsatzes auf die Träger der Beschaffungsentscheidung, ist es für eine effiziente Marketingpolitik eines Investitionsgüterherstellers auch erforderlich, den Einsatz der absatzpolitischen Instrumente in zeitlicher Sicht an den verschiedenen Phasen des Entscheidungsprozesses auszurichten, um eine Entscheidung zugunsten des eigenen Produktes herbeizuführen.
Das Problem eines möglichst effizienten Einsatzes der absatzpolitischen Instrumente stellt sich für einen Investitionsgüterhersteller damit in qualitativer, quantitativer und zeitlicher Sicht.

In Investitionsgütermärkten sind die Beziehungen zwischen Käufer und Verkäufer nur selten mit dem Abschluß eines Kaufvertrages beendet. Vielmehr intensivieren sich diese Beziehungen nach dem Kaufabschluß und nehmen damit Einfluß auf

---

1) Vgl. Grafers, Hans Wilfried: Investitionsgütermarketing, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, S. 23
2) Vgl. Pfeiffer, Werner: Absatzpolitik bei Investitionsgütern der Einzelfertigung, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1965, S. 23-25; vgl. Scheuch, Fritz: Investitionsgüter-Marketing - Grundlagen, Entscheidungen, Maßnahmen, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1975, S. 24-42; vgl. Fahn, Engelbert: Die Beschaffungsentscheidung, Ein Beitrag zur integrativen Betrachtung interorganisationaler Beschaffungs- und Absatzaktivitäten, Diss. München 1972, S. 170-242; vgl. Tafel, Jörg: Der Entscheidungsprozess beim Kauf von Investitionsgütern, Möglichkeiten und Grenzen seiner Beeinflussung durch Absatzstrategien der Hersteller, Diss. Nürnberg 1967, S. 24-42

zukünftige Beschaffungsentscheidungen der jeweiligen Bedarfsträger.[1]

Obwohl die Intensität dieser Beziehungen in Abhängigkeit von der Art der Investitionsgüter sowie den Marktstrukturen, d.h. den zur Verfügung stehenden Alternativen auf Anbieter- und Nachfragerseite, variiert,[2] läßt sich dieser für die Mehrzahl der Investitionsgütermärkte typische Tatbestand durch die folgende Aussage treffend beschreiben: "Companies don't make purchases, they establish relationships."[3]

Die Entwicklung dieser Beziehungen stellt einen Prozeß dar, der durch die zunehmenden Erfahrungen von Anbietern und Nachfragern, die Verringerung von Unsicherheit und Distanz zwischen den Unternehmen, die Zunahme an tatsächlichen und wahrgenommenen Bindungen zwischen den Marktpartnern sowie eine gegenseitige formale und informale Anpassung gekennzeichnet ist.[4]

---

1) Vgl. Levitt, Theodore: Der Verkaufsabschluß ist erst ein Anfang, in: Harvard-Manager, o.Jg., Nr. 1, 1985,S.15-21,S.15
2) Vgl. Ford, David: The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, in: Ford, David (Hrsg.): Developments in Industrial Marketing, EJM Sonderheft, Vol. 14, Nr. 5/6, 1980, S. 339- 353, S. 340
3) Goodman, Charles S., zitiert nach Kotler, Philip: Marketing-Management - Analyse, Planung und Kontrolle, deutsche Übersetzung der 4. völlig neubearbeiteten Auflage, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1982, S. 177
Vgl. zu den Beziehungen zwischen Anbieter- und Nachfragerunternehmen in Investitionsgütermärkten auch Guillet de Monthoux, Pierre B.L.: Organizational Mating and Industrial Marketing Conservatism - Some Reasons Why Industrial Marketing-Managers Resist Marketing Theory, in : IMM, Vol. 4, 1975, S. 25-36
4) Vgl. Ford, David: The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, in: Ford, David (Hrsg.): Developments in Industrial Marketing, EJM Sonderheft, Vol. 14, Nr. 5/6, 1980, S. 339-353, S. 349

Über die Steuerung und Beeinflussung des Beschaffungsentscheidungsprozesses bei der beschaffenden Organisation hinaus, kommt der Marketingpolitik der Anbieter auch die Aufgabe zu, einen Beitrag zum Aufbau stabiler Beziehungen zu den jeweiligen Marktpartnern zu leisten.
Dabei gilt es den spezifischen Charakteristika dieser Beziehungen Rechnung zu tragen, die sich aus den jeweiligen Bedürfnissen der Nachfrager ergeben. So ist in manchen Fällen die Einhaltung genau vorgegebener Lieferzeiten, in anderen Fällen ein schneller zuverlässiger Service oder eine optimale Anpassung des Produktes an die speziellen Produktionsprobleme des Abnehmers für den Aufbau dieser Beziehungen von hervorragender Bedeutung.[1)]

---

1) Vgl. Håkansson, Håkan: Marketing Strategies in Industrial Markets, A Framework Applied to a Steel Producer, in: Ford, David (Hrsg.): Developments in Industrial Marketing, EJM Sonderheft, Vol. 14, Nr. 5/6, 1980, S. 365-377, S. 365

Zweites Kapitel

Die Absatzwegeentscheidung für Investitionsgüter

A. Der Gegenstand

Die Absatzwegeentscheidung für Investitionsgüter stellt ein komplexes Entscheidungsproblem dar, das von einer Vielzahl interner und externer Faktoren beeinflußt wird.

Der Gegenstand der Entscheidung ist die Wahl des günstigsten Absatzweges in kosten-, ertrags-, finanzwirtschaftlicher und organisatorischer Sicht. Diese Entscheidung ist dabei für jedes Produkt des Produktionsprogramms eines Herstellers zu treffen.

Als kategoriale Entscheidungstatbestände können dabei genannt werden:[1)]

1. Soll ein Produkt direkt oder indirekt abgesetzt werden?
2. Soll der Absatzweg segmentiert werden, d.h. sollen mehrere Absatzwege nebeneinander genutzt werden?
3. Welche Absatzmittler sollen bei einer Entscheidung zugunsten des indirekten Absatzes eingeschaltet werden?
4. Welche Form des Direktvertriebs soll bei einer Entscheidung zugunsten des direkten Absatzes gewählt werden?

Von grundlegender Bedeutung ist im Rahmen der Absatzwegepolitik für Investitionsgüter die Wahl zwischen direktem

---

1) Vgl. auch Tietz, Bruno: Absatzwegepolitik (I.), in: WISU, 5. Jg., Heft 4, 1976, S. 152-159, S. 154

und indirektem Absatz, d.h. die Frage ob ein Investitionsgut unmittelbar oder unter Einschaltung von Absatzmittlern zu den Bedarfsträgern gelangen soll.

Entsprechend soll bei den im folgenden anzustellenden Erörterungen dieser Entscheidung vorrangig Beachtung geschenkt werden.

B. Die Grundlagen der Entscheidung

I. Der direkte und indirekte Absatz von Investitionsgütern

1. Die Typologie

Wenn im folgenden die Entscheidung der Investitionsgüterindustrie zwischen direktem und indirektem Absatz untersucht werden soll, so bedürfen diese Begriffe in Anbetracht ihrer unterschiedlichen Verwendung in der absatzwirtschaftlichen Literatur und der Praxis einer näheren Abgrenzung.

Nach Gutenberg bildet der Absatzweg zusammen mit dem Vertriebssystem und der Absatzform die Absatzmethode.[1)]

Während hinsichtlich des Vertriebssystems allgemein zwischen zentralem und dezentralem Absatz, hinsichtlich der Absatzform zwischen eigenen und fremden Verkaufsorganen unterschieden werden kann, betreffen Entscheidungen hinsichtlich des Absatzweges die Wahl zwischen direktem und indirektem Absatz. "Wenn sich Unternehmen bei der Verwertung ihrer betrieblichen Leistungen auf dem Markt, insbesondere bei der Veräußerung ihrer Erzeugnisse, unmittelbar an die Bedarfsträger wenden, also an die Verbraucher, Gebraucher und Weiterverarbeiter, dann spricht man von 'direktem Absatz'. Verkaufen Unterneh-

---

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2.Bd.: Der Absatz, 17. Aufl., (Springer Verlag) Berlin-Heidelberg-New York 1984, S. 1o4-1o5

mungen dagegen an solche Personen oder Betriebe, welche die Erzeugnisse nicht für eigene konsumtive oder produktive Zwecke verwenden, die Erzeugnisse vielmehr kaufen, mit der Absicht, sie wieder zu verkaufen, dann liegt 'indirekter Absatz' vor."[1)]

Der indirekte Absatz ist nach Gutenberg damit durch die Einschaltung von Handelsbetrieben beim Absatz der Produkte gekennzeichnet. Für den so verstandenen Absatzwegebegriff ist es dabei ohne Bedeutung, ob sich die verkaufenden Unternehmen bei ihrem Warenverkauf betriebseigener oder betriebsfremder Verkaufsorgane bedienen.[1)]

Dennoch wird in der Literatur vielfach auch bei Einsatz von Handelsvertretern, d.h. betriebsfremder Verkaufsorgane, von direktem Absatz gesprochen.[2)]

Wir wollen uns in der vorliegenden Arbeit nicht dieser Auffassung anschließen. Vielmehr soll hier der Argumentation von Keller gefolgt werden, der mit dem Hinweis auf die große Bedeutung der akquisitorischen Komponente von Absatzwegen für Investitionsgüter und der daraus resultierenden Frage, ob betriebsfremde Absatzorgane die verkaufsnotwendigen Beratungsleistungen für technisch komplizierte Güter erbringen können, den Handelsvertreter eher der Problematik des indirekten Absatzes zuordnet und die gedankliche Trennung der Absatzwegeentscheidung in direkten und indirekten Absatz mehr im Sinne der Entscheidung für den Einsatz betriebseigener oder betriebsfremder Absatzorgane versteht.[3)]

---

1) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd.: Der Absatz, 17. Aufl., (Springer Verlag) Berlin-Heidelberg-New York 1984, S. 141
2) Vgl. z.B. Eisele, Rainer: Beschaffungsprozesse in Unternehmungen als Grundlage der Absatzpolitik von Produktionsgüter-Handelsbetrieben, Diss. Mannheim 1974, S. 39 sowie die dort angegebene Literatur
3) Vgl. Keller, Ulrich: Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, (Verlag Otto Schwartz & Co.) Göttingen 1975, S. 1o-11

Dabei ist Keller u.E. auch zuzustimmen, wenn er darauf hinweist, daß eine solche Trennung eher dem Sprachgebrauch der Praxis Rechnung trägt. "Denn verfolgt man die Diskussion um den geeigneten Absatzweg für Investitionsgüter, so ist festzustellen, daß unter der Aussage einer vorherrschenden Verbindung zwischen Hersteller und Verwender beim Absatz technischer Investitionsgüter eindeutig das absatzpolitische Kontaktieren von Organen des Herstellers mit dem Verwender gemeint ist."[1)]

2. Der Direktabsatz

Ausgehend von der im vorangegangenen Abschnitt vorgenommenen Abgrenzung des direkten und indirekten Absatzes sind folgende Instrumente dem Direktabsatz zuzurechnen:

- Absatz durch Mitglieder der Geschäftsleitung
- Absatz durch Mitglieder der Entwicklungsabteilung
- Absatz durch die Vertriebsinnenorganisation
- Absatz durch Reisende
- Absatz durch Verkaufsniederlassungen

Während die beiden letztgenannten Organe der Herstellerbetriebe i.a. eine aktive Marktbearbeitung im Sinne des Aufspürens von Bedarfsfällen und der Kontaktanbahnung zu den Bedarfsträgern betreiben, greifen Mitglieder der Geschäftsleitung und von Entwicklungsabteilungen sowie die Vertriebsinnenorganisation in der Regel erst nach der Kontaktherstellung mit potentiellen Abnehmern aktiv in den Verkaufsprozess ein.

Eine Beteiligung der Geschäftsleitung und von Mitgliedern der

---

1) Vgl. Keller, Ulrich: Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, (Verlag Otto Schwartz & Co.) Göttingen 1975, S. 12

Entwicklungsabteilung kann insbesondere in folgenden Fällen unterstellt werden:[1)]

- Bei großen Investitionsobjekten
- Bei technisch komplizierten und hochwertigen Investitionsgütern
- Bei Schlüsselkunden
- In kleineren Herstellerbetrieben, deren Verkaufsprogramm überwiegend aus Spezialerzeugnissen besteht

Bei der Entscheidung über den Einsatz von Reisenden oder dem Aufbau von Verkaufsniederlassungen sind die in Übersicht 1 dargestellten Vor- und Nachteile dieser Instrumente zu beachten.

---

1) Vgl. Keller, Ulrich: Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, (Verlag Otto Schwartz & Co.) Göttingen 1975, S. 1o2

Übersicht 1: Ausgewählte Vor- und Nachteile von Reisenden und Verkaufsniederlassungen

Reisende (R)		Verkaufsniederlassungen (VN)	
Vorteile	Nachteile	Vorteile	Nachteile
-Gute Steuerbarkeit und Kontrolle -Fixum kommt dem Sicherheitsstreben der Mitarbeiter entgegen (Motivation) -Weisungsgebundenheit	-Fixkostenbelastung -rel. hoher Kontrollaufwand -evtl. Leerzeiten	-Organisation vor Ort liefert direkten Kundenkontakt -Keine eigenständige Zielfunktion, die zu der des Herstellers konfliktär ist -Wegfall der Handelsspanne beim indirekten Vertrieb -Wenn Bezugsbindungen des Handels den Aufbau eines indirekten Vertriebswegesystems verhindern	-Haftungsdurchgriff des Kunden auf den Hersteller -Nationale Niederlassungsvorschriften bei internationalen Märkten verbieten z.T. die Gründung von VN -Gefahr "Eigenleben" zu entwickeln (v.a. im internationalen Bereich) -Zukauf von handelsware kann erschwert sein -VN erfordert relativ hohe Kapitalbindung -relativ hohe Fixkosten

Quelle: Backhaus, Klaus: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag Franz Vahlen) München 1982, S. 292

3. Der indirekte Absatz

Neben dem Direktabsatz spielt in vielen Investitionsgüterbranchen auch der indirekte Absatz eine wichtige Rolle. Gemäß der hier vorgenommenen Abgrenzung von direktem und indirektem Absatz ist letzterer bei Einschaltung der folgenden Absatzmittler gegeben:

- Handelsbetriebe
- Handelsvertreter
- Kommissionäre und Makler

Der Form des indirekten Absatzes im hier verstandenen Sinne ist auch der Absatz von Investitionsgütern über die Vertriebsorganisation der Hersteller von komplementären Produkten zuzurechnen. So setzen z.B. einige Hersteller von Anlagen zum Dosieren, Mischen und Fördern von zweikomponentigem Flüssigsilikonkautschuk ihre Produkte über die Absatzorganisation der Hersteller von Spritzgießmaschinen ab.

Ebenso ist hier der Absatz von Investitionsgütern über die Vertriebsorganisation von Produktionsgüterherstellern - wie etwa der Absatz von Farbspritzgeräten über den Außendienst von Farbenherstellern - dem indirekten Absatz zuzurechnen.

Diese Absatzwege stellen im Investitionsgüterbereich - ebenso wie der Absatz über Kommissionäre oder Makler - i.a. nur Ergänzungen zum direkten Absatz oder den typischen Formen des indirekten Absatzes über Handelsbetriebe und Handelsvertreter dar und gewinnen insbesondere beim Auslandsabsatz an Bedeutung. In den folgenden Ausführungen sollen deshalb die typischen Formen des indirekten Absatzes im Vordergrund der Betrachtung stehen.

Gemäß der in der Absatzlehre üblichen Einteilung des Handels in Groß- und Einzelhandel sind die Handelsbetriebe, die den produktiven Bedarf von organisationalen Nachfragern decken,

dem Großhandel zuzurechnen.[1] In der absatzwirtschaftlichen Literatur werden diese Handelsbetriebe, die häufig die einzige Stufe in der Absatzkette zwischen Hersteller und Bedarfsträger bilden, als Technischer Handel[2], Produktionswarengroßhandel[3] oder als Produktionsverbindungshandel[4] bezeichnet.

In der Praxis sind dabei Handelsunternehmen zu unterscheiden, die mit einem schmalen und tiefen Sortiment auf die Lösung bestimmter Fertigungsprobleme spezialisiert sind (z.B. Schweißfachhandel) und Handelsunternehmen, die mit einem breiten und meist flachen Sortiment den Bedarf bestimmter Abnehmergruppen (z.B. Handwerk) decken.[5]

Neben dem Absatz über den Produktionsverbindungshandel stellt der Einsatz von Handelsvertretern die typische Form des indirekten Absatzes für Investitionsgüter dar.

Obwohl sich die Verkaufstätigkeit von Handelsvertretern und Reisenden der Hersteller in vielen Punkten gleicht, unterscheiden sich diese Absatzorgane hinsichtlich ihrer rechtlichen und wirtschaftlichen Stellung.

---

1) Vgl. zur Abgrenzung des Groß- und Einzelhandels z.B. Seyffert, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, 5. Aufl., hrsg. von Edmund Sundhoff, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1972, S.41-44
2) Vgl. Six, F.A.: Marketing in der Investitionsgüterindustrie - Durchleuchtung, Planung, Erschließung, 2. Aufl., (Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik GmbH & Co. KG) Bad Harzburg 1971, S. 32
3) Vgl. Seyffert, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, 5. Aufl., hrsg. von Edmund Sundhoff, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1972, S. 149
4) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 164; vgl. Engelhardt, Werner Hans; Günter, Bernd: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag W. Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1981, S. 168
5) Vgl. Keller, Ulrich: Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, (Verlag Otto Schwartz & Co.) Göttingen 1975, S. 248

Handelsvertreter sind

- nach § 84 HGB selbständige Gewerbetreibende, die in fremdem Namen und für fremde Rechnung tätig sind
- durch einen auf Dauer gerichteten Vertrag zur Vertretung der Interessen des Herstellers im Markt verpflichtet
- in der Bestimmung ihrer Tätigkeit selbständig und frei
- nicht Gehaltsempfänger, sondern bekommen ihre Leistung durch Provisionen abgegolten, die in der Regel aus einem bestimmten Prozentsatz des abgesetzten Warenwertes bestehen.[1)]

Je nachdem ob ein Handelsvertreter für einen oder mehrere Investitionsgüterhersteller tätig ist, können Ein- und Mehrfirmen-Vertreter unterschieden werden. Ebenso sind Handelsvertreter mit und ohne eigene Lagerhaltung zu unterscheiden.

Bei einer allgemeinen Betrachtung von Produktionsverbindungshandel und Handelsvertretern können die in Übersicht 2 aufgeführten Vor- und Nachteile dieser Absatzwegealternativen herausgestellt werden.

1) Vgl. Keller, Ulrich: Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz (Verlag Otto Schwartz & Co.) Göttingen 1975, S. 1o9

Übersicht 2: Ausgewählte Vor- und Nachteile von Produktionsverbindungshandel und Handelsvertretern

Produktionsverbindungshandel (PVH)		Handelsvertreter (HV)	
Vorteile	Nachteile	Vorteile	Nachteile
-PVH verfügt häufig über eigenen (zusätzlichen) Außendienst -Zusätzliche Werbung bei Aufnahme in Händlerkatalog -Kosten für die Erledigung von Kleinaufträgen fallen nicht an -bei starkem Wachstum schnellere Markterschließung wegen vorhandener Kundenbeziehungen -Übernahme der Lagerhaltung -Versorgt auch Gebiete mit geringer Gewerbedichte	-Das eigene Produkt wird wegen des breiten Sortiments zu wenig gefördert -Akquisition beim Handel erfordert eigene Außendienstorganisation -Konterkarierung der eigenen Marketing-Strategie -Evtl. erhöhte Abhängigkeit von großen PVHändlern	-Keine Fixkostenbelastung -Ausnutzung bestehender Kundenbeziehungen des HV -Evtl. Sortimentsfunktion -Kleinere, unbekannte Anbieter erhalten Kundenkontakt -Evtl. Übernahme der Lagerhaltung	-Begrenzte Kontrollmöglichkeiten -Geringe direkte Sanktionsmöglichkeiten -Evtl. größere Abhängigkeit des Herstellers, wenn der HV allein über Kundenbeziehungen verfügt -Wirkungen des § 89b HGB (Ausgleichsanspruch bei Kündigung)

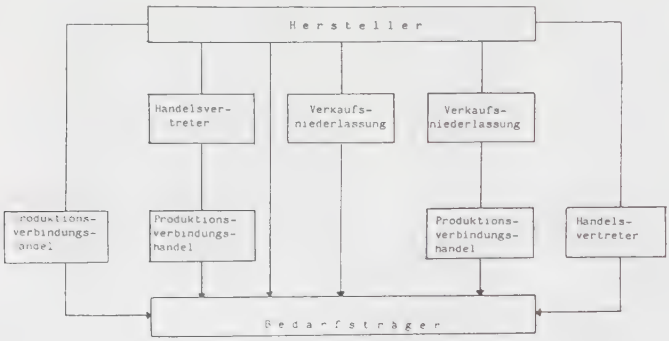
Quelle: Backhaus, Klaus: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag Franz Vahlen) München 1982, S. 293

4. Die Kombination der Absatzwege

Die in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Alternativen des direkten und indirekten Absatzes schließen sich gegenseitig nicht aus. Insbesondere die Heterogenität der Bedarfsträger für Investitionsgüter sowie marktstrukturelle Gegebenheiten machen häufig die gleichzeitige Nutzung mehrerer Absatzwege erforderlich. In vielen Investitionsgüterbranchen stellt deshalb der zwei- oder mehrgleisige Absatz eher die Regel als die Ausnahme dar.

In einer Untersuchung über die Absatzwege der Investitionsgüterindustrie in den USA hat Diamond die in Übersicht 3 dargestellten Absatzwegekombinationen als die am häufigst genutzten identifiziert.

Übersicht 3: Die wichtigsten Absatzwege für Investitionsgüter



Quelle: Diamond, William M.: Distribution Channels for Industrial Goods, Bureau of Business Research Monograph Number 114, Ohio State University, Columbus Ohio 1963, S. 56

II. Die Daten

Für die für ein bestimmtes Investitionsgut zu treffende Absatzwegeentscheidung sind die folgenden Datenkategorien von zentraler Bedeutung:

1. Die Produktdaten
2. Die Marktdaten
3. Die Herstellerdaten

In der anschließenden Diskussion dieser Datenkategorien soll insbesondere auf diejenigen Daten eingegangen werden, aus denen sich die spezielle Absatzproblematik für den hier abgegrenzten Güterbereich ergibt und die aus diesem Grund einer näheren Beschreibung bzw. Erläuterung bedürfen.

1. Die Produktdaten

Die Merkmale des jeweiligen Produktes stellen nicht nur für die Absatzwegeentscheidung, sondern für die Mehrzahl der absatzpolitischen Entscheidungen eine zentrale Datenkategorie dar.

Unter absatzwegepolitischen Gesichtspunkten resultiert die besondere Bedeutung der Produktdaten dabei aus folgenden Tatbeständen:

1. Die produktspezifischen Eigenschaften eines Investitionsgutes bestimmen weitgehend die zur Effektuierung der Absatzaufgabe notwendigen Aktivitäten.
2. Die sich aus den Wareneigenarten ergebenden notwendigen Absatzaktivitäten legen die Leistungsanforderungen fest, die an die einzusetzenden Absatzorgane zu stellen sind.

Häufig ergibt sich bereits aus den produktspezifischen Daten eines Investitionsgutes eine Begrenzung des absatzwegepolitischen Entscheidungsfeldes, die eine Vorauswahl nicht realisierbarer bzw. nicht wünschenswerter Wahlmöglichkeiten zuläßt.

Für die hier betrachteten Investitionsgüter sind die folgenden Daten von besonderer Relevanz:

- die technische Komplexität
- die Softwarebedürftigkeit
- die Erklärungsbedürftigkeit
- die Servicebedürftigkeit
- die Montagebedürftigkeit
- Wert, Größe und Gewicht

1.1 Die technische Komplexität

Zur Beurteilung der technischen Komplexität von Investitionsgütern kann von zwei unterschiedlichen Sichtweisen ausgegangen werden. Zum einen kann eine solche Beurteilung auf ein Investitionsgut selbst, zum anderen auf seinen Verwendungs- und Einsatzbezug gerichtet sein.

Für Aussagen über den geeigneten Absatzweg für Investitionsgüter scheint die erstgenannte Betrachtungsweise nur wenig geeignet, da im Grunde genommen die überwiegende Mehrzahl der hier betrachteten Investitionsgüter in sich selbst eine hohe Komplexität aufweisen. "Jede Maschine ist in gewisser Weise komplex, da sie oft aus vielen und sehr verschiedenartigen Teilen zusammengefügt wird. Berücksichtigt man, daß in der Regel mechanische mit elektrischen bzw. elektronischen Teilen kombiniert und komplizierte Steuerungs- und Regelungstechniken verwendet werden können, so wird deutlich, daß oft gerade kleine Aggregate eine für den Nichttechniker kaum noch überschaubare Komplexität erreichen."[1)]

Wenn hier von technischer Komplexität gesprochen wird, soll vielmehr von der zweitgenannten Interpretationsmöglichkeit dieses Begriffes ausgegangen werden. "Unter diesem Gesichtspunkt läßt sich die einzelne (isoliert) eingesetzte Maschine (Einzelaggregat, operating unit) von der Anlage unterscheiden, bei der mehrere Einzelaggregate im (abgestimmten) Verbund arbeiten und eine sog. Gesamtanlage, im Extremfall ein komplexes Anlagesystem bilden."[1)]

Einzelaggregate einerseits und hochkomplexe Anlagen andererseits bilden dabei deutlich voneinander unterscheidbare Pole, zwischen denen viele Übergangsformen denkbar sind.

---

1) Engelhardt, Werner Hans; Günter, Bernd: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag W. Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1981, S. 93 und 94

1.2 Die Softwarebedürftigkeit

Für den Einsatz vieler Investitionsgüter ist neben der Bereitstellung der materiellen Sachleistung eine Integration der Güter in das Produktionssystem der Abnehmerbetriebe erforderlich.

So steht z.B. die Roboterindustrie einem Markt gegenüber, auf dem die meisten Interessenten noch keine Erfahrung mit dieser neuen Technik haben. Potentielle Nachfrager sind daher oft weniger am Preis-Leistungs-Verhältnis einzelner Robotertypen interessiert, als vielmehr an bewährten umfassenden Problemlösungen, die eine optimale Nutzung der Roboter gewährleisten.[1)]

Für die Anbieter solcher Investitionsgüter ergibt sich daraus die Notwendigkeit, den "intellektuellen Service"[2)] mitzuliefern, der eine effiziente Integration in das Produktionssystem sicherstellt. In Anlehnung an die Vertriebspolitik von Datenverarbeitungssystemen kann in diesem Zusammenhang zwischen Hardware (materielle Sachleistung) und Software (immaterielle Dienstleistungen) unterschieden werden.[3)]
Der Umfang der zur Verfügung zu stellenden Software ist dabei in erster Linie von dem jeweiligen Investitionsgut abhängig.

1.3 Die Reparatur- und Wartungsbedürftigkeit

Bei der Beurteilung der Reparatur- und Wartungsbedürftigkeit von Investitionsgütern unter absatzwegepolitischen Gesichts-

---

1) Vgl. DeBruiker, Stewart F.; Summe, Gregory L.: Aus Kunden Stammkunden machen, in: Harvard-Manager, o.Jg., Nr. 3, 1985, S. 4o-47, S. 42
2) Kirsch, Werner; Schneider, Jürgen: Investitionsgütermarketing, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): HWA, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 938-952, Sp. 94o
3) Vgl. Pfeiffer, Werner; Bischof, Peter: Investitionsgüterabsatz, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): HWA, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 918-938, Sp. 921

punkten ist neben dem Umfang insbesondere die Frage nach der Art der für ein bestimmtes Produkt zu erbringenden Wartungs- und Reparaturdienste von Interesse. So setzt die Wartung technisch komplexer Investitionsgüter i.a. den Einsatz hochqualifizierten Wartungspersonals voraus, während für viele andere Investitionsgüter Reparatur- und Wartungsarbeiten von durchschnittlich qualifizierten Mechanikern durchgeführt werden können.

1.4 Die Erklärungsbedürftigkeit

Die Erklärungsbedürftigkeit eines Investitionsgutes kann sich auf die Produktbeschaffenheit, die Produktdienlichkeit oder auf die Produktbedienung beziehen.[1] Da die hier betrachteten Investitionsgüter in den Abnehmerbetrieben keinem Umformungsprozeß unterliegen, sondern die Umformung von Produktionsgütern selbst bewirken, bezieht sich die Erklärungsbedürftigkeit hier weniger auf die Produktbeschaffenheit als auf die Produktdienlichkeit und die Produktbedienung.[2]

Umfang und Intensität der in diesem Zusammenhang von einem Anbieter zu erbringenden Informationen hängen hierbei wesentlich von der Neuartigkeit eines Produktes, d.h. der Stellung eines Produktes in seinem Lebenszyklus, als auch von seiner technischen Komplexität ab.

Während sich bei isoliert einsetzbaren Aggregaten die Erklärung der Produktdienlichkeit i.a. auf einen bestimmten Arbeitsvorgang innerhalb des Produktionsprozesses auf Abnehmerseite bezieht, setzt die Erklärung der Produktdienlichkeit von komplexen Anlagen auf Anbieterseite umfangreiche Kennt-

---

1) Vgl. Tafel, Jörg: Der Entscheidungsprozeß beim Kauf von Investitionsgütern, Möglichkeiten und Grenzen seiner Beeinflussung durch Absatzstrategien der Hersteller, Diss. Nürnberg 1967, S. 2o

2) Vgl. Keller, Ulrich: Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, (Verlag Otto Schwartz & Co) Göttingen 1975, S. 141-142

nisse über den gesamten Produktionsablauf mit seinen ablaufbedingten Problemen voraus.

1.5 Die Montagebedürftigkeit

Hinsichtlich des Merkmals Montagebedürftigkeit lassen sich für den hier abgegrenzten Produktbereich sehr unterschiedliche Ausprägungen feststellen.

Während für eine Vielzahl von Investitionsgütern keine Montageaktivitäten erforderlich sind bzw. vom Bedarfsträger selbst vorgenommen werden können, wie z.B. bei Schreibmaschinen, Pumpen, Elektrowerkzeugen, sind für andere Güter umfangreiche Installationsverrichtungen sowie eine fertigungsablaufgerechte Integration in bestehende Produktionsanlagen notwendig.

2. Die Marktdaten

2.1 Die Marktstrukturdaten

Von wesentlichem Einfluß auf die Absatzwegeentscheidung eines Investitionsgüterherstellers sind die Marktstrukturdaten. Dabei sind insbesondere die folgenden Strukturmerkmale zu beachten:

- die Zahl der Bedarfsträger
- die geographische Verteilung der Bedarfsträger
- Zahl und Absatzwege der Wettbewerber
- die zur Verfügung stehenden Absatzmittler

2.1.1 Zahl und geographische Verteilung der Bedarfsträger

Die Zahl der Bedarfsträger für ein bestimmtes Investitionsgut wird wesentlich von der Verwendungsbreite des Produktes beeinflußt. Je mehr ein Investitionsgut durch seine Ausrichtung auf einen einzigartigen Bearbeitungsvorgang spezialisiert ist, d.h. je geringer seine Anwendungsflexibilität, umso geringer ist in der Regel die Zahl der potentiellen Nachfrager für dieses Produkt.[1)]
Als Beispiel für Investitionsgüter mit enger Verwendungsflexibilität seien hier Anlagen zum Verkleben von Windschutzscheiben in PKW-Karosserien oder Anlagen zur Verarbeitung von Polyurethanschäumen genannt.

Demgegenüber ist die Zahl der Bedarfsträger für Investitionsgüter, die durch ihre hohe Anwendungsflexibilität in unterschiedlichen Branchen Verwendung finden, weitaus größer. Beispiele für solche Güter sind z.B. Pumpen, Schweißgeräte, Gabelstapler, Regalsysteme, Waagen usw.. Für die Hersteller solcher Investitionsgüter besteht ein Problem häufig in der genauen Bestimmung aller möglichen Anwendungsgruppen.

Neben der Zahl der Bedarfsträger für ein Investitionsgut ist unter absatzwegepolitischen Gesichtspunkten auch die geographische Verteilung der Bedarfsträger zu berücksichtigen. Für viele Investitionsgüter ist dabei eine starke geographische Konzentration des Bedarfsvolumens bedingt durch geographische Branchenkonzentrationen (z.B. Werftindustrie, Bergbau) oder in industriellen Ballungszentren (z.B. Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg) zu beachten.

---

1) Vgl. Keller, Ulrich: Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, (Verlag Otto Schwartz & Co) Göttingen 1975, S. 63

2.1.2 Zahl und Absatzwege der Wettbewerber

Wie die Nachfrageseite ist auch die Angebotsseite von Investitionsgütermärkten durch eine im Vergleich zum Konsumgüterbereich geringere Anzahl von Anbietern gekennzeichnet. Als typisch für Investitionsgütermärkte kann sowohl für die Nachfrageseite als auch für das Angebot die Marktform des Oligopols unterstellt werden, wobei die Nachfrageseite zumeist eine etwas stärkere Besetzung aufweist als die Angebotsseite.[1)]

Die Zahl der Anbieter in einzelnen Branchen nimmt dabei mit der Spezialisierung des Angebotsprogramms auf bestimmte Fertigungsprobleme und mit zunehmender technischer Dimensionierung eines Investitionsgutes i.a. ab. Beispiele für solche Märkte sind z.B. der Markt für elektrostatische Pulverbeschichtungsanlagen oder für Großrechenanlagen. Die sehr geringe Zahl von Anbietern in diesen Märkten führt dazu, daß potentielle Investoren i.a. über völlige Markttransparenz verfügen.[2)] Entsprechend nimmt die Markttransparenz mit zunehmender Zahl von Anbietern ab.

Unter dem Gesichtspunkt der Marktpräsenz werden Investitionsgüterhersteller, die sich einer großen Zahl von Wettbewerbern gegenübersehen, bestrebt sein, Absatzwege zu wählen, die eine größtmögliche Nähe zu den Bedarfsträgern gewährleisten.

Ebenso stellen die von den Wettbewerbern genützten Absatzwege ein wichtiges Datum dar. "Einerseits können die Absatzwege der Wettbewerber für das betrachtete Unternehmen nicht zugänglich sein, andererseits können die Wettbewerber gerade Wert darauf legen, daß das betrachtete Unternehmen die gleichen Absatzwege nutzt."[3)]

---

1) Vgl. Grafers, Hans Wilfried: Investitionsgütermarketing, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, S. 10
2) Vgl. Dichtl, Erwin; Engelhardt, Werner Hans: Investitionsgütermarketing, in: WiSt, 9.Jg., Heft 4, 1980, S. 145-153, S.147
3) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2.Bd.: Die Marketing-Politik, (Westdeutscher Verlag) München 1975, S. 1195

2.1.3 Die Absatzmittlerdaten

Von wesentlicher Bedeutung für die Absatzwegeentscheidung eines Investitionsgüterherstellers sind auch die Daten der in vielen Investitionsgütermärkten nur in begrenztem Umfang zur Verfügung stehenden Absatzmittler. Dabei sind insbesondere die folgenden Absatzmittlerdaten von Relevanz:

- das Leistungsangebot der Absatzmittler, z.B. Sortiment, Beratungsfähigkeit, technisches Know How, Servicefähigkeit usw.
- die Kundenstruktur der Absatzmittler
- vertragliche Bindungen der Absatzmittler an Wettbewerber
- die Kooperationswilligkeit der Absatzmittler
- die geographische Verteilung der Absatzmittler

2.2 Die Bedarfsträgerdaten

Neben den produktspezifischen Daten eines Investitionsgutes bestimmen die unternehmensindividuellen Merkmale der Bedarfsträger das erforderliche akquisitorische Niveau der Absatzaktivitäten und stellen damit bedeutende Daten für die Absatzwegeentscheidung dar. Dabei sind insbesondere organisationale Merkmale der Nachfrager sowie deren Beschaffungsverhalten zu berücksichtigen.

2.2.1 Unternehmensgröße und Organisation

Hinsichtlich ihrer Größe[1] und Organisationsform weisen die Bedarfsträger für Investitionsgüter erhebliche Unterschiede auf. So können als Nachfrager für ein bestimmtes Investitionsgut sowohl kleine Handwerksbetriebe als auch Industriebetriebe auftreten.

Für viele Investitionsgüterhersteller stellen industrielle Großbetriebe aufgrund ihres hohen Bedarfsvolumens Schlüsselkunden dar, denen eine mehr oder weniger große Zahl von Kleinkunden gegenübersteht.

Die Lieferung an industrielle Großabnehmer gilt für Investitionsgüterhersteller i.a. als Ausweis besonderer Leistungsfähigkeit und als Referenz. Die Gewinnung solcher Kunden und der Aufbau stabiler Lieferbeziehungen ist daher für die entsprechenden Hersteller von besonderer Bedeutung.

Ebenso unterscheiden sich die Bedarfsträger für bestimmte Investitionsgüter hinsichtlich ihrer Organisationsstruktur.

---

1) Der Begriff Größe soll hier als Ausdruck für die Leistungsfähigkeit einer Unternehmung angesehen werden, die sich aus Faktoren wie Anzahl der Beschäftigten, Umsatz, Finanzkraft usw. zusammensetzt.

So unterhalten die Mehrzahl der Industriebetriebe, im Gegensatz zu Handwerksbetrieben, i.a. institutionalisierte Beschaffungsabteilungen, deren wesentliche Aufgabe darin besteht, das Angebot an Investitions- und Produktionsgütern, die die Unternehmung zur Deckung ihres produktiven Bedarfs benötigt, zu analysieren und Informationen über entsprechende Güter und Anbieter zu beschaffen.

Darüberhinaus stellt das bei einem Bedarfsträger vorhandene technische Know How ein Datum der Absatzwegeentscheidung dar, da die akquisitorischen Anforderungen an die Absatzorgane in Abhängigkeit vom produkt- und anwendungstechnischen Wissen und den Erfahrungen der Bedarfsträger variieren.

2.2.2 Der Beschaffungsprozeß

Als zentrale Aufgabe der Marketingpolitik für Investitionsgüter hatten wir die Einleitung, Steuerung und Beeinflussung der Beschaffungsprozesse auf Abnehmerseite in Richtung auf die jeweils verfolgte Verkaufsabsicht dargestellt. Unter Berücksichtigung dieser Aufgabenstellung stellen Beschaffungsprozesse für Investitionsgüter nicht nur für die Absatzwegeentscheidung, sondern für den Einsatz aller absatzpolitischen Instrumente ein zentrales Datum dar.

Eine globale Beschreibung dieser Beschaffungsprozesse erweist sich in Anbetracht der verschiedenartigsten das Beschaffungsverhalten von organisationalen Abnehmern individuell beeinflussenden Faktoren als äußerst schwierig. Von daher sind auch die Mehrzahl der in der Literatur gemachten Aussagen zur Struktur und zum Ablauf dieser Beschaffungsprozesse eher als Tendenzen zu begreifen.

Wenn im folgenden dennoch versucht werden soll, ein allgemeines Bild von Beschaffungsprozessen für Investitionsgüter zu skizzieren, so sind die dabei dargestellten Aspekte als An-

haltspunkte für eine Analyse der Beschaffungsvorgänge bei den jeweiligen potentiellen Abnehmerkreisen eines Investitionsgüterherstellers zu betrachten.

Unter Beachtung des Gegenstandes der Marketingpolitik für Investitionsgüter muß sich eine solche Analyse auf die folgenden Tatbestände konzentrieren:

1. Die Träger der Beschaffungsentscheidung
2. Den Ablauf des Entscheidungsprozesses
3. Das Entscheidungsverhalten und die Beschaffungspräferenzen der Entscheidungsträger

2.2.2.1 Die Träger organisationaler Beschaffungsentscheidungen

Eine wesentliche Voraussetzung für eine aus der Sicht der Anbieter erfolgreiche Beeinflussung von Beschaffungsprozessen durch ihre absatzpolitischen Aktivitäten ist die genaue Kenntnis der Träger von Investitionsgüterbeschaffungsentscheidungen in den potentiellen Abnehmerbetrieben. Dabei ist zunächst die Frage von Interesse, ob diese Entscheidungen von Einzelpersonen oder im Kollegium getroffen werden. Obwohl diese Frage selbstverständlich für jeden Abnehmerkreis und jede Produktgruppe eine gesonderte Prüfung erfahren muß,[1] zeigen die Ergebnisse vorliegender Untersuchungen, daß an der Mehrzahl aller Beschaffungsvorgänge im Investitionsgüterbe-

---

1) Vgl. Strothmann, Karl-Heinz: Das Informations- und Entscheidungsverhalten einkaufsentscheidender Fachleute der Industrie als Erkenntnisobjekt der industriellen Markt- und Werbeforschung, in: Rembeck, Max; Eichholz, Günter (Hrsg.): Der Markt als Erkenntnisobjekt der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, (Verlag Paul Haupt) Bern-Stuttgart 1968, S. 174-187, S. 176

reich mehrere Personen beteiligt sind.[1] Die "einsame" unternehmerische Entscheidung stellt damit im Investitionsgüterbereich wohl eher die Ausnahme dar.[2]

Der an einer solchen kollektiven Entscheidung beteiligte Personenkreis wird in der Literatur auch als "Buying Center", "Buying Group", "Decision Making Unit (DMU)" oder als "Multipersonales Beschaffungsorgan" bezeichnet.[3] Für die folgenden Ausführungen wollen wir in Anlehnung an Webster und Wind den Begriff des Buying Center zugrundelegen.[4]

Allgemeine Aussagen über Größe und Zusammensetzung des Buying Center bei der Beschaffung von Investitionsgütern sind kaum möglich. Ergebnisse empirischer Untersuchungen zeigen jedoch, daß seine Struktur u.a. in Abhängigkeit von folgenden Daten variiert:

---

1) Vgl. z.B. Witte, Eberhard: Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfbF, 2o. Jg., 1968, S. 625-647, S. 63o; vgl. Strothmann, Karl-Heinz: Entscheidungsprozesse und Informationsverhalten in der Industrie, hrsg. vom Spiegel-Verlag, Hamburg 1972, S. 11 ff.; vgl. Kelly, Patrick J.: Functions Performed in Industrial Purchasing Decisions With Implications for Marketing Strategy, in: Journal of Business Research, Vol. 2, Nr. 4, 1974, S. 421-433, S. 425; vgl. Pettigrew, Andrew M.: The Industrial Purchasing Decision as a Political Process, in: EJM, Vol.9, Nr. 1, 1975, S. 4-19, S. 15 ff.

2) Vgl. Witte, Eberhard: Mikroskopie einer unternehmerischen Entscheidung, Bericht aus der empirischen Forschung, in: IBM-Nachrichten, 19. Jg., Feb. 1969, S. 49o-495, S. 492

3) Vgl. Backhaus, Klaus: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag Franz Vahlen) München 1982, S. 39

4) Vgl. Webster, Frederick E. Jr.; Wind, Yoram: Organizational Buying Behavior, (Prentice-Hall, Inc.) Englewood Cliffs, N. J. 1972, S. 77

- der Art des Produktes[1)]
- der Größe der Organisation[2)]
- dem Führungsstil[3)]
- der Beschaffungssituation, d.h. der Frage ob es sich um einen Neukauf, einen unveränderten Wiederkauf oder um einen veränderten Wiederkauf handelt[4)]

---

1) Vgl. Johnston, Wesley J.; Bonoma, Thomas V.: Purchase Process for Capital Equipment and Services, in: IMM, Vol.1o, 1981, S. 253-264, S. 263; vgl. Erickson, Robert A.; Gross, Andrew C.: Generalizing Industrial Buying: A Longitudinal Study, in: IMM, Vol. 9, 198o, S. 253-265, S. 26o; vgl. Lilien, Gary L.; Wong, Antony M.: An Exploratory Investigation of the Structure of the Buying Center in the Metalworking Industry, in: JMR, Vol. 21, Nr. 1, 1984, S. 1-11, S. 6; vgl. Grønhaug, Kjell: Autonomous vs. Joint Decisions in Organizational Buying, in: IMM, Vol. 4, 1975, S. 265-271, S. 268

2) Vgl. Crow, Lowell E.; Lindquist, Jay D.: Impact of Organizational and Buyer Characteristics on the Buying Center, in: IMM, Vol. 14, 1985, S. 49-58, S. 53; vgl. Strothmann, Karl-Heinz: Entscheidungsprozesse und Informationsverhalten in der Industrie, hrsg. vom Spiegel-Verlag, Hamburg 1972,S.28

3) Vgl. Andritzky, Klaus: Die Ermittlung geeigneter Kriterien zur Bildung von Zielgruppen in Investitionsgütermärkten, in: Mf, 18. Jg., Nr. 6, 1974, S. 133-139, S. 134

4) Vgl. Robinson, Patrick J.; Faris, Charles W.; Wind, Yoram: Industrial Buying and Creative Marketing, (Allyn & Bacon, Inc.) Boston 1967, S. 21 ff.; vgl. Doyle, Peter; Woodside, Arch G.; Michell, Paul: Organizations Buying in New Task and Rebuy Situations, in: IMM, Vol. 8, 1979, S. 7-11, S.8; vgl. Crow, Lowell E.; Lindquist, Jay D.: Impact of Organizational and Buyer Characteristics on the Buying Center, in: IMM, Vol. 14, 1985, S. 49-58, S. 54; vgl. Wind, Yoram; Thomas, Robert J.: Conceptual and Methodological Issues in Organizational Buying Behavior, in: Ford, David (Hrsg.): Developments in Industrial Marketing, EJM Sonderheft, Vol. 14, Nr. 5/6, 198o, S. 239-263, S. 242

Die an einem Beschaffungsprozeß für ein Investitionsgut beteiligten Personen können nach verschiedenen marketingrelevanten Merkmalen charakterisiert werden:

1. nach Funktionsbereichen und Tätigkeitsfeldern:[1)]
   - oberste Unternehmensleitung
   - technisches Personal
   - Einkauf
   - Finanzwesen
   - Verkauf
   - andere Mitglieder der Organisation
   - Organisationsfremde

2. nach ihrer hierarchischen Stellung in der beschaffenden Organisation:[2)]
   - Unternehmensspitze
   - Leitende Angestellte
   - Betriebsleiter
   - Meister
   - Ingenieure
   - Abteilungsleiter
   - Andere

3. Nach den Rollen, die die an dem Beschaffungsprozeß Beteiligten bezüglich des Beschaffungsobjektes bzw. des Kaufprozesses übernehmen:[3)]

   - Verwender (Users): Von diesem unmittelbar mit dem Beschaffungsobjekt konfrontierten Personenkreis gehen häufig Anregungen für die Beschaffung eines

---

1) Vgl. Brand, Gordon: The Industrial Buying Decision - Implications for the Sales Approach in Industrial Marketing, (Cassell/Associated Business Programms Ltd) London 1972, S. 66 ff.

2) Vgl. Spiegel-Verlag (Hrsg.): Die industrielle Kaufentscheidung, Hamburg 1967, S. 7

3) Vgl. Webster, Frederick E. Jr.; Wind, Yoram: Organizational Buying Behavior, (Prentice-Hall, Inc.) Englewood Cliffs, N. J. 1972, S. 77 ff.

entsprechenden Gutes aus. Sie legen zumeist auch erste Anforderungen an das zu beschaffende Objekt fest.

- Einflußnehmer (Influencers): Der Einfluß wird von dieser Personengruppe insbesondere dadurch ausgeübt, daß sie Bewertungsmaßstäbe für das Beschaffungsobjekt festlegen und Informationen für Beschaffungsalternativen zur Verfügung stellen. Die Rolle von Einflußnehmern können auch Personen außerhalb der beschaffenden Organisation übernehmen, wie z.B. Mitarbeiter von Consulting Unternehmen oder Lieferanten von Produktionsgütern.
- Käufer (Buyers): Bei diesen Mitgliedern des Buying Center handelt es sich um Einkäufer mit "formaler Kontrahierungsbefugnis".[1]
- Entscheider (Deciders): Diese Personengruppe trifft auf der Grundlage von formaler oder informaler Macht die endgültige Entscheidung zugunsten eines Anbieters.
- Informationsregulatoren[2] (Gatekeepers): Diese Personengruppe kontrolliert und reguliert den Informationsfluß in das Buying Center.

4. Nach der Art ihres Einflusses auf den Beschaffungsprozeß :[3]
   - Fachpromotoren: Initiieren und fördern den Beschaffungsprozeß aufgrund ihres objektspezifischen Fachwissens, unabhängig von ihrer hierarchischen Stellung in der beschaffenden Organisation.

---

1) Engelhardt, Werner Hans; Günter, Bernd: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag W. Kohlhammer) Stuttgart -Berlin-Köln -Mainz 1981, S. 41
2) Vgl. Eisele, Rainer: Beschaffungsprozesse in Unternehmungen als Grundlage der Absatzpolitik von Produktionsgüter-Handelsbetrieben, Diss. Mannheim 1974, S. 121
3) Vgl. Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotoren-Modell, (Verlag Otto Schwartz & Co) Göttingen 1973, S. 14 ff.

- Machtpromotoren sind hierarchisch hoch angesiedelte Organisationsmitglieder, die einen Beschaffungsprozeß aufgrund ihres hierarchischen Potentials aktiv und intensiv fördern.

Aus der Darstellung dieser verschiedenen Möglichkeiten der Charakterisierung von Personen, die an Beschaffungsprozessen für Investitionsgüter beteiligt sind, wird deutlich, daß ein Investitionsgüteranbieter bestrebt sein muß, sich ein möglichst genaues Bild von einem Buying Center zu verschaffen, um seine absatzpolitischen Aktivitäten auf die Entscheidungsbeteiligten ausrichten zu können. Dabei geht es nicht nur darum, diejenigen Mitglieder des Buying Center zu identifizieren, denen aufgrund gegebener Machtgrundlagen die endgültige Entscheidungsbefugnis zufällt, sondern auch jene Mitglieder in die Betrachtung einzubeziehen, die einen Einfluß auf das Entscheidungsergebnis ausüben. In der Praxis gestaltet sich diese Aufgabe häufig äußerst schwierig.[1)]

2.2.2.2 Der Ablauf organisationaler Beschaffungsprozesse

Bedingt durch die Multipersonalität von Beschaffungsentscheidungen für Investitionsgüter sind diese Entscheidungen i.a. kein punktueller Akt, sondern erstrecken sich in der Regel über einen längeren Zeitraum.
Die Zeitdauer zwischen der ersten Problemerkennung bis hin zur endgültigen Auftragserteilung variiert dabei u.a. in Abhängigkeit von dem zu beschaffenden Produkt[2)], der Neuartigkeit des Beschaffungsproblems[3)] sowie den Merkmalen der beschaffenden Organisation.[4)]
Für die Beschaffung von EDV-Anlagen ermittelte Witte z.B. in einer Untersuchung eine durchschnittliche Zeitdauer von 14

---

1) Vgl. Bonoma, Thomas V.: Auf der Suche nach dem wirklichen Käufer, in: Harvard-Manager, o.Jg., Nr.1, 1984, S.8o-88,S.83
2) Vgl. Wahlbin, Clas: Analyzing Variations in Demand for an Industrial Good, in: IMM, Vol. 6, 1977, S.223-23o,S. 225
3) Vgl. Doyle, Peter; Woodside, Arch G.: Michell, Paul: Organizations Buying in New Task and Rebuy Situations, in:IMM, Vol. 8, 1979, S.7-11, S. 8
4) Vgl. Strothmann, Karl-Heinz: Entscheidungsprozess und Informationsverhalten in der Industrie, hrsg. vom Spiegel-Verlag, Hamburg 1972, S. 29

Monaten, beginnend mit dem Entschluß,eine Anlage zu beschaffen, bis zum ersten Vertragsabschluß.[1)]

Der Entscheidungszeitraum kann dabei in verschiedene Phasen untergliedert werden, die durch unterschiedliche Aktivitätenkomplexe innerhalb der beschaffenden Organisation gekennzeichnet sind.[2)] In der Literatur werden verschiedene Phasenschemata dargestellt, die sich in der Zahl und Bezeichnung einzelner Phasen unterscheiden.[3)]

Stellvertretend sei hier die Phasengliederung organisationaler Beschaffungsprozesse von Robinson, Faris und Wind genannt, die 8 Kaufphasen bei der Beschaffung von Neuprodukten unterscheiden:[4)]

---

1) Vgl. Witte, Eberhard: Mikroskopie einer unternehmerischen Entscheidung, Bericht aus der empirischen Forschung, in: IBM-Nachrichten, 19. Jg., Feb. 1969, S. 49o-495, S. 492
2) Vgl. Eisele, Rainer: Beschaffungsprozesse in Unternehmungen als Grundlage der Absatzpolitik von Produktionsgüter-Handelsbetrieben, Diss. Mannheim 1974, S. 192
3) Vgl. z.B. Ozanne, Urban B.; Churchill, Gilbert A. Jr.: Adoption Research: Information Sources in Industrial Purchasing Decisions, in: King, R.L. (Hrsg.): Marketing and the New Science of Planning, AMA 1968 Combined Proceedings, Chicago, Ill., 1968, S. 352-359, S. 353 ff.; vgl. Kutschker, Michael: Verhandlungen als Element eines verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmens des Investitionsgütermarketing, Diss. Mannheim 1972, S. 83 ff.; vgl. Webster, Frederick E.Jr.; Wind, Yoram: Organizational Buying Behavior, (Prentice-Hall, Inc.) Englewood Cliffs, N.J. 1972, S. 31 ff.; vgl. Eisele, Rainer: Beschaffungsprozesse in Unternehmungen als Grundlage der Absatzpolitik von Produktionsgüter-Handelsbetrieben, Diss. Mannheim 1974, S. 192 ff.; vgl. Backhaus, Klaus; Günter, Bernd: A Phase-Differentiated Interaction Approach to Industrial Marketing Decisions, in: IMM, Vol.5, 1976, S. 255-27o, S. 265 ff.; vgl. Strothmann, Karl-Heinz: Entscheidungsprozesse und Informationsverhalten in der Industrie, hrsg. vom Spiegel-Verlag, Hamburg 1972, S. 7
4) Vgl. Robinson, Patrick J.; Faris, Charles W.; Wind, Yoram: Industrial Buying and Creative Marketing, (Allyn & Bacon, Inc.) Boston 1967, S. 13 ff.

Phase 1: Antizipation oder Wahrnehmung eines Problems (Bedürfnisses)
Phase 2: Feststellung der Eigenschaften und Mengen der benötigten Güter
Phase 3: Beschreibung der Eigenschaften und Mengen der benötigten Güter
Phase 4: Suche und Bewertung potentieller Bezugsquellen
Phase 5: Einholung und Analyse von Angeboten
Phase 6: Bewertung der Angebote und Auswahl der Lieferanten
Phase 7: Festlegung eines Bestellverfahrens
Phase 8: Leistungsfeedback und Neubewertung

Unabhängig von der Zahl der von den verschiedenen Autoren dargestellten Phasen hat Witte nachgewiesen, daß sich in der Realität weitgehende Überlagerungen dieser unterschiedlichen Aktivitätenkomplexe ergeben, so daß eine Interpretation der Phasenschemata im Sinne eines chronologischen Ablaufs von Beschaffungsprozessen nicht möglich ist.[1]
Ähnlich stellt Brand fest: "It would be wrong to force the stages .... into the routine of a sequential straight jacket although the tasks ... have to be carried out in one order or another before purchase can be made."[2]
Die Unterscheidung einzelner Phasen innerhalb eines Beschaffungsprozesses ist damit vielmehr als "Ansatz zur systematischen Zusammenfassung der funktionsgleichen Tatbestände, unabhängig von ihrem zeitlichen Anfall"[3], zu verstehen.

Witte weist auch daraufhin, daß das hypothetische Bild der Isolierbarkeit der endgültigen Beschaffungsentscheidung (des

---

1) Vgl. Witte, Eberhard: Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfbF, 2o. Jg., 1968, S. 625-647, S. 631 ff.
2) Brand, Gordon: The Industrial Buying Decision - Implications for the Sales Approach in Industrial Marketing, (Cassell/ Associated Business Programms Ltd.) London 1972, S. 43
3) Engelhardt, Werner Hans; Günter, Bernd: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag W. Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1981, S. 38

Finalschlusses) von Phasen der Entscheidungsvorbereitung nicht haltbar ist.[1] Vielmehr ist jede Phase von Beschaffungsprozessen für Investitionsgüter durch Entscheidungsprozesse gekennzeichnet.[2] Zu diesen Prozessen stellen Vyas und Woodside fest: "However these processes have no substantive value in themselves but function only to carry the basic decision process to its logical conclusion."[3] Beschaffungsentscheidungsprozesse für Investitionsgüter können damit als Folge von stufenartig aufeinander aufbauenden Teilentscheidungen angesehen werden.

Die Zahl der innerhalb eines Beschaffungsprozesses durchzuführenden Aktivitäten (und zu treffenden Entscheidungen) ist weitgehend von der jeweiligen Beschaffungssituation abhängig: "The 'new buy' process, on the one hand, activates practicaly all the elemental activities, whereas, on the other hand, the 'straight rebuy' requires only a minimum number of activities."[4]

Für eine effiziente Absatzpolitik der Hersteller von Investitionsgütern ist es neben der Berücksichtigung der Multipersonalität von Beschaffungsentscheidungen auch notwendig, seine absatzpolitischen Aktivitäten sowohl in sachlicher als auch zeitlicher Hinsicht auf die in den einzelnen Phasen

---

1) Vgl. Witte, Eberhard: Mikroskopie einer unternehmerischen Entscheidung, Bericht aus der empirischen Forschung, in: IBM-Nachrichten, 19. Jg., Feb. 1969, S. 49o-495, S. 493
2) Vgl. Cardozo, Richard N.: Modelling Organizational Buying as a Sequence of Decisions, in: IMM, Vol. 12, 1983, S. 75-81, S. 75; vgl. Backhaus, Klaus; Günter, Bernd: A Phase-Differentiated Interaction Approach to Industrial Marketing Decisions, in: IMM, Vol. 5, 1976, S.255-27o,S.266
3) Vyas, Niren; Woodside, Arch G.: An Inductive Model of Industrial Supplier Choice Processes, in: JM, Vol. 48, Nr. 1, 1984, S. 3o-45, S. 31
4) Nicosia, Francesco M.: Wind, Yoram: Emerging Models of Organizational Buying Processes, in: IMM, Vol. 6, 1977, S. 353-369, S. 362

jeweils anstehenden Aktivitätenkomplexe auszurichten. Insbesondere in Situationen des Neukaufs ist es für einen Anbieter häufig von wesentlicher Bedeutung, daß seine absatzpolitischen Anstrengungen bereits in den frühen Phasen des Beschaffungsprozesses einsetzen, da hier häufig noch die Möglichkeit besteht, Einfluß auf die Formulierung technischer Problemlösungen in der Weise zu nehmen, daß sich für das eigene Produkt Vorteile gegenüber Konkurrenzprodukten ergeben.[1)]

1) Vgl. Brand, Gordon: The Industrial Buying Decision - Implications for the Sales Approach in Industrial Marketing, (Cassell/Associated Business Programms Ltd) London 1972, S. 43; vgl. Haas, Robert: Industrial Marketing Management, 1. Ed., (Petrocelli/ Charter) New York 1976, S. 57

2.2.2.3 Entscheidungsverhalten und Beschaffungspräferenzen

Da Investitionsgüter zur Deckung des produktiven Bedarfs einer Unternehmung beschafft werden, tragen die Beschaffungsentscheidungen für diese Güter Mittelcharakter zur Erreichung der Ziele von Organisationen.[1] Für die hier im Vordergrund der Betrachtung stehenden gewerblichen Organisationen resultieren Motive zur Beschaffung von Investitionsgütern z.B. aus dem Streben nach Gewinn, Rentabilität oder Marktanteilen.

Ausgangspunkt für die Einleitung von Beschaffungsprozessen ist i.a. eine wahrgenommene Diskrepanz zwischen einem angestrebten Ergebnis und einer gegebenen Situation innerhalb einer Organisation. Beschaffungsvorgänge können in diesem Sinne als Problemlösungsprozesse interpretiert werden.[2]

Da die Träger organisationaler Beschaffungsentscheidungen Güter nicht zum Zwecke des persönlichen Konsums, sondern als Mittel zur Erreichung der Ziele der betreffenden Organisation beschaffen, wird häufig unterstellt, daß es sich bei solchen Beschaffungsentscheidungen um "rationale, wohlgeplante, auf der Grundlage objektiver Größen (z.B. Kosten, Lieferzeiten, technische Kriterien, Serviceniveau) getroffene Entscheidungen"[3] handele.

Eine solche Betrachtungsweise des Beschaffungsverhaltens von

---

1) Vgl. Eisele, Rainer: Beschaffungsprozesse in Unternehmungen als Grundlage der Absatzpolitik von Produktionsgüter-Handelsbetrieben, Diss. Mannheim 1974, S. 136

2) Vgl. Webster, Frederick E. Jr.: A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, in: JM, Vol. 36, Nr. 2, 1972, S. 12-19, S. 14

3) Meffert, Heribert: Marketing als Führungsaufgabe - Aspekte des Investitionsgütermarketing, in: Datascope, 3. Jg., Nr. 7, 1972, S. 3-13, S. 6; vgl. hierzu auch Bonoma, Thomas V.; Johnston, Wesley J.: The Social Psychology of Industrial Buying and Selling, in: IMM, Vol. 7, 1978, S. 213-224, S. 215

Organisationen entspricht sicher nicht der Realität. Während der Bedarf an einem Investitionsgut durchaus ökonomische Gründe hat, ist die Willensbildung der Träger von solchen Beschaffungsentscheidungen in den seltensten Fällen von emotionalen und unbewußten Kriterien unbeeinflußt.[1] Prestigestreben[2], Unsicherheit, Freundschaften und persönliche Ziele der Entscheidungsträger[3] sind Beispiele für solche Kriterien.

Unter absatzwegepolitischen Gesichtspunkten sind insbesondere die teilweise auf nicht rationalen Erwägungen beruhenden Beschaffungspräferenzen in vielen Unternehmen zu berücksichtigen. So beruhen bei vielen Industriebetrieben Präferenzen zugunsten des Direktbezugs auf folgenden Vorstellungen:

- Einkäufer gehen häufig davon aus, daß der Direktbezug aufgrund entfallender Spannen für die Absatzmittler günstiger sei[4]
- Industrielle Abnehmer unterstellen bei herstellereigenen Vertriebsorganen größere produktspezifische Kenntnisse als bei Absatzmittlern[5]
- Der Direktabsatz vermeidet bei vielen Bedarfsträgern den Eindruck, als seien sie nicht groß genug für eine Direktbelieferung[6]

---

1) Vgl. Penn, William S. Jr.: Mougel, Mark: Industrial Marketing Myths, in: IMM, Vol. 7, 1978, S. 133-138, S. 133
2) Vgl. Kreikebaum, Hartmut: Das Prestigeelement im Investitionsverhalten - Ein Beitrag zur Investitionstheorie, in: Kreikebaum, Hartmut; Rinsche, Günter (Hrsg.): Das Prestigemotiv in Konsum und Investition - Demonstrative Investitionen und aufwendiger Verbrauch, (Duncker & Humblot) Berlin 1961, S. 9-1o4, S. 41 ff.
3) Vgl. Meffert, Heribert: Marketing als Führungsaufgabe - Aspekte des Investitionsgütermarketing, in: Datascope, 3. Jg., Nr. 7, 1972, S. 3-13, S. 6
4) Vgl. Dodge, Robert H.: Industrial Marketing, (Mc Graw-Hill Book Company) New-York-St. Louis-San Francisco-Düsseldorf-London-Mexico-Panama-Sydney-Toronto 197o, S. 12o
5) Vgl. Gallop, Norman: Manufacturer's Representative or Company Salesman?, in: JM, Vol. 48, Nr. 3, 1984,S.62-63, S.63
6) Vgl. Backhaus, Klaus: Direktvertrieb in der Investitionsgüterindustrie - Eine Marketing-Entscheidung, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1974, S. 5o

3. Die Herstellerdaten

Neben den bisher dargestellten Datenkategorien sind die Daten des jeweiligen Herstellerunternehmens von wesentlicher Bedeutung für die Absatzwegeentscheidung.

So entspricht es häufig der Realität im Investitionsgüterbereich, daß bei der Analyse der Produkt- und Marktdaten eine bestimmte Absatzwegealternative sinnvoll erscheint, daß aber aufgrund unternehmsindividueller Gegebenheiten die Wahl dieses Absatzweges nicht möglich ist.

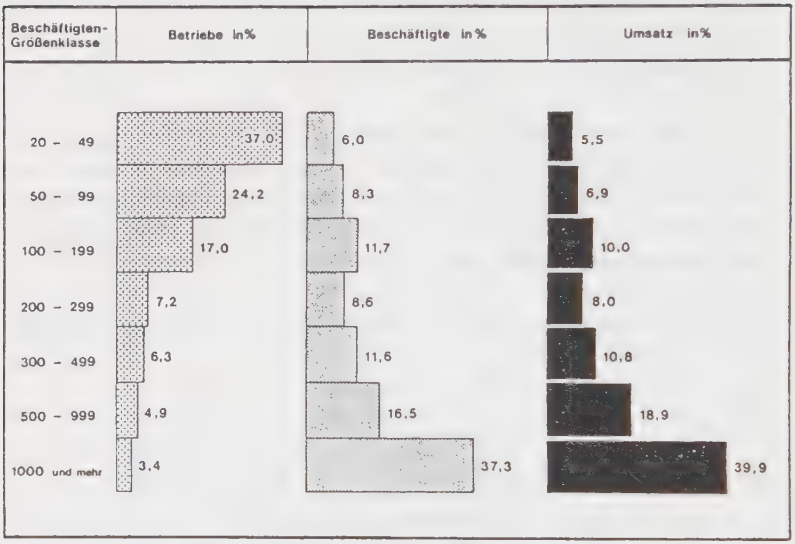
Von besonderer Relevanz sind in diesem Zusammenhang die folgenden Daten:

- die Betriebsgröße
- die Finanzkraft
- die Managementkapazitäten
- das Produktionsprogramm
- der Standort

Am Beispiel der Betriebsgrößengliederung im Maschinenbau nach Umsatz und Beschäftigten wird deutlich, daß Großunternehmen nicht als repräsentativ für den Investitionsgüterbereich anzusehen sind (Vgl. Übersicht 4).
Die Angebotsstruktur in vielen Bereichen der Investitionsgüterindustrie ist vielmehr durch eine große Anzahl kleiner und mittlerer Unternehmen geprägt.

Häufig verfügen gerade solche Investitionsgüterhersteller nicht über die entsprechende Kapitalbasis, um den Vertrieb ihrer Produkte in eigener Regie zu übernehmen. Dies gilt insbesondere in Anbetracht der Tatsache, daß gerade in der Investitionsgüterindustrie finanzielle Mittel vorwiegend in der Produktion gebunden sind.

Übersicht 4: Betriebsgrößengliederung im Maschinenbau
September 1982



Quelle: VDMA, Statistisches Handbuch für den Maschinenbau, Ausgabe 1984, (Maschinenbau Verlag) Frankfurt a.M. 1984, S. 83

Ebenso bilden die in einem Herstellerbetrieb vorhandenen Managementkapazitäten ein zentrales Datum. So stellt der Direktabsatz hohe Anforderungen sowohl an Planung, Organisation, Führung und Kontrolle des Außendienstes als auch an die interne Organisation. In kleinen und mittleren Betrieben der Investitionsgüterindustrie, die weitgehend von Technikern dominiert werden, stellen das dazu erforderliche Know How als auch die in quantitativer Sicht benötigten Fachkräfte häufig einen Engpaßfaktor dar.

Ein wichtiges Datum der Absatzwegeentscheidung bildet auch das Produktionsprogramm eines Herstellers und die damit verbundene Frage, inwieweit sich unter dem Aspekt der Marktorientierung die Notwendigkeit einer Einbindung des eigenen Produktionsprogramms in ein Sortiment von Absatzmittlern ergibt. Dabei kann bei allgemeiner Betrachtung angenommen werden, daß diese Notwendigkeit um so eher gegeben ist, wenn

- die Produkte eines Herstellers in einem komplementären Bedarfszusammenhang zu anderen Investitionsgütern stehen,
- bei niedrigwertigen Investitionsgütern,
- bei einem schmalen Sortiment,
- bei einem flachen Sortiment.

Die Bedeutung des Standortes eines Herstellers als Datum der Absatzwegeentscheidung für Investitionsgüter muß in engem Zusammenhang mit den bereits erörterten Marktstrukturdaten, wie etwa der geographischen Konzentration der Bedarfsträger, gesehen werden.

4. Wandlungstendenzen im Markt für Investitionsgüter

Die Entwicklung des Investitionsgütermarktes wird, wie die anderer Märkte auch, entscheidend von den Veränderungen der relevanten Umweltdaten beeinflußt. "Konjunkturelle Entwicklungen, technologische Innovationen, staatliche Reglementierungen, der Wertewandel in der Bevölkerung, neue kulturelle und subkulturelle Trends, all dies sind Beispiele für die hochkomplexe unternehmerische Umwelt und für Umweltdimensionen, die das Kundenverhalten und den unternehmerischen Handlungsspielraum determinieren und die Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen entscheidend beeinflussen."[1)]

Das Entwicklungsbild von Investitionsgütermärkten wird insbesondere durch den raschen technologischen Fortschritt geprägt, der sich in immer kürzer werdenden Zeitabständen zwischen Forschung und technischer Realisierung zeigt und zu einer Verkürzung der Produktlebenszyklen in vielen Investitionsgüterbereichen geführt hat.[2)]
Der technische Fortschritt hat dabei nicht nur das Entstehen einer Vielzahl von Substitutionsalternativen bei Verfahren und Werkstoffen zur Folge, sondern zieht durch diese auch erhebliche marktstrukturelle Konsequenzen nach sich.

So wurden z.B. bis Mitte der sechziger Jahre im industriellen Bereich ausnahmslos mechanische Waagen verwendet. Mit der Einführung elektronischer Waagen ging der Absatz von mechanischen Waagen drastisch zurück. Elektronische Waagen boten u.a. den Vorteil, daß sie genauere Ergebnisse lieferten, daß sie program-

---

1) Hansen, Ursula; Stauss, Bernd: Marketing als marktorientierte Unternehmenspolitik oder als deren integrativer Bestandteil?, in: Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 5. Jg., Heft 2, 1983, S. 77-86, S.79

2) Vgl. Meyer, Willi; Fischer, Marianne: Ansatzpunkte für die Analyse des Investitionsgüterbedarfs, in: Mf, 13. Jg., Nr.7, 1969, S. 179-182, S. 179; vgl. Bischof, Peter: Produktlebenszyklen im Investitionsgüterbereich, (Vandenhoek & Ruprecht) Göttingen 1976, S. 17

miert werden konnten und daß sie leichter in Produktions- und Kontrollsysteme integriert werden konnten. Die starke Nachfrage nach diesen Waagen führte dazu, daß neben traditionellen Anbietern von mechanischen Waagen auch Firmen wie IBM oder NCR in diesen Markt eintraten.[1)]
Durch den technischen Fortschritt wurden damit nicht nur die Lebenszyklen von Produkten beeinflußt, vielmehr ergaben sich darüber hinaus wesentliche Veränderungen der Wettbewerbsverhältnisse.

Weitreichende Konsequenzen für die Struktur von Investitionsgütermärkten ergeben sich auch aus der Entwicklung und zunehmenden Verwendung neuer Werkstoffe in vielen Industriezweigen. So gehen z.B. Fachleute des amerikanischen Flugzeugherstellers Boeing davon aus, daß der Anteil an Kunststoffbauteilen an Verkehrsmaschinen, der heute bei etwa 5 % liegt, auf mindestens 25 % im Jahre 1995 anwachsen wird.[2)]
Die durch diese Entwicklung bedingte Verschiebung der Nachfrage von Bearbeitungsmaschinen für klassische Werkstoffe hin zu Kunststoffbearbeitungsmaschinen, wie z.B. Extrudiermaschinen oder Kunststoffschweißgeräten, führt dazu, daß mittel- bis langfristig zusätzliche Anbieter für solche Maschinen am Markt auftreten werden.

Mit dem technischen Fortschritt werden viele Investitionsgüter auch komplizierter.[3)] Zusammen mit der zunehmenden Kapitalintensität auf der Verwenderseite und daraus resultierenden höheren Ansprüchen potentieller Kunden führt dieser Tatbestand zu steigenden Anforderungen an Beratungsleistungen,

---

1) Vgl. Ames, Charles B.; Hlavacek, James D.: Managerial Marketing for Industrial Firms, (Random House, Inc.) New York 1984, S. 146
2) Vgl. Mayer-List, Irene: Die Grenzen des Verbrauchs, in: Die Zeit, Nr. 34, 17. August 1984, S. 15-16, S. 15
3) Vgl. o.V.: Werkzeugmaschinen: Vertriebsgetriebe überdreht, in: asw, 23. Jg., Nr. 5, 1980, S. 68-74, S. 71

Service und andere absatzpolitische Instrumente. So gewinnen z.B. im Rahmen des persönlichen Verkaufs neben der technischen Beratung auch kaufmännische Beratungsdienste, wie z.B. Wirtschaftlichkeitsanalysen, an Bedeutung.[1] Diese Entwicklung gilt es auch im Rahmen der Absatzwegepolitik zu berücksichtigen.

Neben technologisch determinierten Wandlungsprozessen zeichnen sich zunehmende Veränderungen in Investitionsgütermärkten aufgrund der Notwendigkeit der Beachtung von Belangen und Interessen der allgemeinen Öffentlichkeit ab.

Insbesondere in Anbetracht sich verschärfender ökologischer Probleme und einem verstärkten Umweltbewußtsein breiter Bevölkerungsschichten sowie strengerer Umweltgesetze wird die Überprüfung bestehender Angebotsprogramme bei vielen Investitionsgüterherstellern notwendig.

Diese Notwendigkeit resultiert nicht zuletzt aus sich abzeichnenden Veränderungen im Beschaffungsverhalten vieler Industriebetriebe, die entweder auf freiwilliger Basis oder in Erwartung sich rasch verschärfender Umweltgesetze auch ökologische Kriterien im Rahmen von Beschaffungsentscheidungen berücksichtigen.
So haben sich in der Bundesrepublik bereits einige Unter-

---

1) Vgl. o.V.: Mit Marketing durch die Auftragskrise, in: asw, 23. Jg., Nr. 12, 1980, S. 118-119, S. 119;
Vgl. Jacob, Ralf: Gezielte Investgüter-Politik für Marktsegmente, in: MJ, 6. Jg., Nr. 6, 1973, S. 476-479, S.479;
vgl. Wotruba, Thomas R.: The Changing Character of Industrial Selling, in: Ford, David (Hrsg.): Developments in Industrial Marketing, EJM Sonderheft, Vol. 14, Nr. 5/6, 1980, S. 293-302, S. 295

nehmen zu einem "Bundesdeutschen Arbeitskreis für umweltschonende Materialwirtschaft (BAUM)" zusammengeschlossen, die im Rahmen von Beschaffungsentscheidungen nicht mehr nur auf Beschaffungskriterien wie Qualität, Service, Preis und Lieferbereitschaft, sondern auch auf die Umweltverträglichkeit einzelner Materialien und Maschinen achten.[1)]

In vielen Investitionsgüterbranchen ergeben sich aus dieser Entwicklung wesentliche Konsequenzen insbesondere für die Produktpolitik. So wird z.B. bei der Weiterentwicklung von Trennwerkzeugen, Kompressoren oder pneumatisch betriebenen Flüssigkeitspumpen in Zukunft verstärkt auf die Geräuscharmut dieser Produkte zu achten sein.

Durch verschärfte Umweltgesetze werden teilweise aber auch neue Märkte für existierende Investitionsgüter geschaffen und in vielen Wirtschaftszweigen zu einer Erhöhung des teilweise schon beträchtlichen Anteils an Investitionen für Umweltschutzmaßnahmen an den Gesamtinvestitionen führen (vgl. hierzu Übersicht 5).

Darüberhinaus können solche gesetzlichen Regelungen aber auch zum Entstehen neuartiger Investitionsgüter beitragen, die der Lösung spezieller Umweltschutzprobleme in Unternehmen dienen.[2)]

---

1) Vgl. Achilles, Gerd: Der Betrieb als Werkzeug des Umweltschutzes, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 159, 13/14. Juli 1985, S. 34

2) Zur Bedeutung gesetzlicher Regelungen für industrielle Innovationen vgl. z.B. Souder, William E.; Chakrarbarti, Alok K.: Government Influence and Industrial Innovation, in: IMM, Vol. 7, 1978, S. 17-25

Übersicht 5: Maschinen und maschinelle Anlagen als Investitionen für den Umweltschutz in Unternehmen 1981

Wirtschaftszweig	Abfall beseitigung	Gewässer-schutz	Lärm-bekämpfung	Luft-reinhaltung	Gesamt	Anteil der Umweltschutzinvestitionen (Masch. u. masch. Anlagen) an den Investitionen insgesamt
	in 1000 DM					%
Elektriztäts-, Gas-, Fernwärme- und Wasserversorgung	24 947	86 902	14 422	365 306	491 577	2,9
Bergbau	4 391	32 634	1 957	19 662	58 544	2,4
Verarbeitendes Gewerbe	116 630	477 338	66 603	643 820	1 304 391	2,5
davon:						
Grundstoff- u. Produktionsgütergewerbe	61 569	311 983	33 109	461 286	867 947	5,3
Investitionsgüter Produzierendes Gewerbe	29 479	112 623	17 379	103 974	263 454	1,1
davon:						
Stahlverformung	468	8 233	3 471	3 307	15 480	2,3
Stahl- u. Leichtmetallbau	140	1 159	458	3 881	5 637	0,9
Maschinenbau	3 342	20 925	4 240	18 206	46 714	0,7
Straßen-, Luft- u. Raumfahrzeugbau	20 748	58 931	4 733	53 880	138 292	1,6
Schiffbau	8	75	256	15	353	0,2
Elektrotechnik	2 751	11 613	2 293	18 908	35 566	0,7
Feinmechanik u. Optik	371	1 542	254	1 139	3 307	0,5
Eisen-, Blech- und Metallwaren	1 652	10 143	1 673	4 638	18 106	1,3
Verbrauchsguter Produzierendes Gewerbe	14 174	15 281	8 112	49 310	86 877	1,3
Nahrungs- u. Genußmittelgewerbe	11 408	37 452	8 002	29 251	86 112	1,6
Baugewerbe	5 087	526	6 171	4 045	15 829	0,4
Produzierendes Gewerbe	151 056	597 401	89 152	1 032 733	1 870 342	2,5

Quelle: VDMA, Statistisches Handbuch für den Maschinenbau, Ausgabe 1984, (Maschinenbau Verlag) Frankfurt a.M. 1984, S. 91

Für die absatzpolitischen Aktivitäten der Investitionsgüterhersteller ergeben sich vielfältige Auswirkungen auch aus der Neubewertung betrieblicher Teilbereiche auf der Nachfragerseite.

Bedingt durch die Verknappung und Verteuerung von Rohstoffen und Energie, ein verlangsamtes Wachstum in vielen Wirtschaftsbereichen und zunehmende staatliche Reglementierungen gewinnt die Beschaffungsfunktion in Industrieunternehmen zunehmend an Bedeutung. "So wie im Handel oft 'im Einkauf der Gewinn liegt', dürfte generell in Zukunft ein qualifiziertes Beschaffungsmarketing einen wesentlichen Erfolgsfaktor der Unternehmenspolitik darstellen."[1)]
In vielen Unternehmen äußert sich diese Erkenntnis in einer organisatorischen Aufwertung der Beschaffungsabteilungen sowie in der steigenden Qualifikation der Einkäufer.[2)]

Als Konsequenz aus dieser Entwicklung ergeben sich auch Änderungen im Hinblick auf die Anforderungen , die Einkäufer in Industrieunternehmen an das Verkaufspersonal von Investitionsgüteranbietern stellen,[3)] und denen die entsprechenden Hersteller nicht nur im Rahmen der Personalausbildung und Kommunikationspolitik, sondern auch im Rahmen absatzwegepolitischer Entscheidungen Rechnung tragen müssen.

---

1) Raffée, Hans: Marketingperspektiven der 8oer Jahre, in: Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 4.Jg., Heft 2, 1982, S. 81-9o, S. 83
2) Vgl. Bird, Monroe M.: The Industrial Purchasing Decision from the Marketer's Viewpoint, in: Mazze, Edward M. (Hrsg.): Marketing in Turbulent Times and Marketing: The Challenges and Opportunities, AMA 1975 Combined Proceedings, Chicago, Ill. 1975, S. 275-277, S. 275; vgl. Feldman, Wallace; Cardozo, Richard N.: Industrial Buying as Consumer Behavior or the Repressed Revolution, in: Vinson, Donald E.; Sciglimpaglia, Donald (Hrsg.): The Environment of Industrial Marketing, (Grid, Inc.) Columbus, Ohio 1975, S. 22-34, S.23; vgl. Upah, Gregory D.: Bird, Monroe M.: Changes in Industrial Buying: Implications for Industrial Marketers, in: IMM, Vol. 9, 198o, S. 117-121, S. 118-119
3) Vgl. Guinipero, Larry; Zenz, Gary: Impact of Purchasing Trends on Industrial Marketers, in: IMM, Vol. 11, 1982, S. 17-23, S. 17-18

Verbunden mit der gestiegenen Bedeutung eines qualifizierten Beschaffungsmarketing und durch die Möglichkeiten verbesserter Informationsverarbeitung durch Einsatz moderner Datenverarbeitungsgeräte in den Einkaufsabteilungen[1] sind immer mehr Unternehmen bestrebt, die Lagerfunktion auf die Lieferanten zu verlagern. Dies gilt nicht nur für die Automobilindustrie, wo die Anlieferung von Produktionsgütern an die Fertigungsbänder bereits heute nahezu selbstverständlich ist.[2] Im Zuge dieses Wandlungsprozesses gewinnt der Lieferservice und die Lieferzuverlässigkeit als Kriterium der Lieferantenwahl auch bei Investitionsgütern an Gewicht.[3]

Die Skizzierung dieser Wandlungsprozesse innerhalb der vielgestaltigen Veränderungen in Investitionsgütermärkten macht deutlich, daß die Absatzaufgabe für Investitionsgüter in Zukunft wesentlich erschwert werden wird. Ein gutes Produkt alleine wird in Zukunft nicht mehr der Garant für einen Markterfolg sein. Dies gilt insbesondere unter Berücksichtigung der sich verschärfenden Wettbewerbssituation durch die zunehmende Internationalisierung der Investitionsgütermärkte. Das verstärkte Eindringen japanischer Werkzeugmaschinenanbieter in den deutschen Markt kann hier als typisch für eine Vielzahl von Investitionsgüterbereichen angesehen werden.[4]

---

1) Vgl. zu den Auswirkungen der Einführung der elektronischen Datenverarbeitung in Einkaufsabteilungen auf die Marketingstrategie der Lieferanten: Mathews, Lee H.; Wilson, David T.; Backhaus, Klaus: Selling to the Computer Assisted Buyer, in: IMM, Vol. 6, 1977, S. 307-315

2) Vgl. Gaul, Richard: Kampf ohne Reserven - Moderne Autoproduktion kommt fast ohne Vorräte aus, in: Die Zeit, Nr. 22, 25. Mai 1984, S. 10

3) Vgl. zur Bedeutung des Lieferservice und der Lieferzuverlässigkeit als Kriterium der Lieferantenwahl z.B. Perreault, William D. Jr.; Russ, Frederick A.: Physical Distribution Service in Industrial Purchase Decisions, in: JM, Vol. 40, Nr. 2, 1976, S. 3-10; vgl. Lehmann, Donald N.; O'Shaughnessy, John: Difference in Attribute Importance for Industrial Products, in: JM, Vol. 38, Nr. 2, 1974, S. 36-42

4) Vgl. Drink, Heinz: Rezession im Werkzeugmaschinenbau: Problemlösung nicht gefragt, in: asw, 24. Jg., Nr. 12, 1981, S. 92-97, S. 92

Aus einzelbetrieblicher Sicht wird in Anbetracht dieser Entwicklung ein Unternehmenswachstum nur auf Kosten des Wettbewerbs möglich sein.[1] Eine notwendige Voraussetzung hierfür ist die Anpassung der Marketingpolitik der Hersteller an die sich ändernden Marktverhältnisse.

1) Vgl. Sommers, Donald E.: Industrial Marketing Research Helps Develop Product/Market Strategies, in: IMM, Vol.12, 1983, S. 1-6, S. 1

III. Die Ziele

1. Der Überblick

Ausgangspunkt für die Wahl eines Absatzweges für ein Investitionsgut aus Herstellersicht ist eine klare Formulierung der mit einem Absatzweg verfolgten Ziele. Neben quantitativen, wie Kosten- und Ertragszielen, finden dabei auch qualitative Zielkomponenten Berücksichtigung, deren Zielwirkungen sich jedoch letztlich auch in Zielbeiträgen zu den quantitativen Zielen ausdrücken.[1)]

Als qualitative Ziele bei der Etablierung neuer Absatzwege für Investitionsgüter können z.B. genannt werden:[1)]

- Schnelle Markterschließung
- Sicherung der Marktpräsenz
- Regelmäßigkeit von Geschäftsbeziehungen
- Aufbau stabiler Lieferbeziehungen
- Kontrollierbarkeit und Steuerbarkeit
- Anpassungsfähigkeit und Flexibilität
- Imagebildung durch den Absatzweg
- Sicherung von Akquisitionsstandards

Die genannten Zielkomponenten stehen teilweise in einer konfliktären, teilweise auch in komplementärer Beziehung zueinander.

Ein Konflikt besteht z.B. zwischen dem Ziel einer schnellen Markterschließung und dem Ziel einer größtmöglichen Kontrollierbarkeit und Steuerbarkeit von Absatzwegen.

Da der Aufbau eines Direktvertriebssystems mit großem Zeitauf-

---

1) Vgl. auch Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2.Bd.: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 1199 ff.

wand verbunden ist, legt das Ziel einer schnellen Markterschließung i.a. den indirekten Absatz etwa über Handelsbetriebe nahe. Der Zielerreichungsgrad für das Ziel Kontrollierbarkeit und Steuerbarkeit wird dadurch in der Regel wesentlich reduziert, soweit nicht eine so enge vertragliche Bindung der Handelsbetriebe möglich ist, die es einem Hersteller erlaubt, die wesentlichen Elemente seiner Marketingkonzeption bis zum Bedarfsträger durchzusetzen.

Unter diesem Aspekt sehen sich in der Praxis viele Investitionsgüterhersteller zu einem zeitlich sequentiellen Vorgehen veranlaßt: Zur Sicherung eines schnellen Marktzutritts werden zunächst Handelsunternehmen in den Absatzweg eingeschaltet, die später partiell oder total durch herstellereigene Absatzorgane substituiert werden.[1)]

Eine komplementäre Beziehung kann hingegen für die Ziele Sicherung angemessener Akquisititonsstandards und Aufbau stabiler Kundenbeziehungen unterstellt werden.

2. Ausgewählte akquisitionsbezogene Ziele der Absatzwegepolitik für Investitionsgüter

Beim Absatz technisch komplizierter Investitionsgüter kommt der akquisitorischen Komponente des Absatzweges eine besondere Bedeutung zu. Dabei geht es sowohl um die Möglichkeit der in einem Absatzweg eingeschalteten Institutionen zur Steuerung der abnehmerseitig verlaufenden Entscheidungsprozesse als auch um den Aufbau stabiler Kundenbeziehungen, d.h. der Schaffung von Kundentreue.

---

1) Vgl. Backhaus, Klaus: Direktvertrieb in der Investitionsgüterindustrie - Eine Marketing-Entscheidung, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1974, S. 53

Als akquisitionsbezogene Ziele der Absatzwegepolitik für Investitionsgüter sind dabei insbesondere zu nennen:

- Sicherung adäquater Beratungsstandards
- Sicherung von Qualitätsstandards für die mit dem Produkt verbundene Software
- Sicherstellung einer adäquaten Produktübertragung
- Sicherstellung einer kundenorientierten Applikationsanpassung und Montage
- Sicherstellung einer optimalen Integration des Investitionsgutes in das Produktionssystem der Abnehmer
- Sicherstellung von Qualitätsstandards für Reparatur und Wartung
- Sicherung eines bestmöglichen Lieferservice
- Gewährleistung eines angemessenen Ersatzteildienstes

C. Der Absatzwegeentscheidungsprozeß für Investitionsgüter

I. Der Ablauf des Entscheidungsprozesses

1. Die Marktanalyse als Grundlage der Absatzwegeentscheidung

Voraussetzung für die Wahl eines Absatzweges für ein Investitionsgut sind exakte Informationen über den Markt für das betreffende Gut. Die Grundlage der Absatzwegeentscheidung bildet damit die Analyse der jeweiligen Marktgegebenheiten. Eine solche Marktanalyse dient insbesondere der Beantwortung folgender Fragen:

1. In welchen Branchen besteht Bedarf für das Produkt?
2. Wie hoch ist die Zahl der potentiellen Bedarfsträger?
3. Welches sind die speziellen Anwendungsprobleme in den verschiedenen Bedarfsträgerbranchen?
4. Welche Wachstumspotentiale bestehen in den verschiedenen Bedarfsträgerbranchen?
5. Welche Sortimentsanforderungen stellen die verschiedenen Bedarfsträgergruppen?
6. Wie ist die geographische Verteilung der Bedarfsträger?
7. Welche Bedarfsträgergruppen lassen sich hinsichtlich Bedarfsvolumen, Beschaffungshäufigkeit und Organisation der Beschaffungsprozesse unterscheiden?
8. Welches sind die wichtigsten Kriterien der Lieferantenwahl in den verschiedenen Bedarfsträgergruppen?
9. Welches sind die wichtigsten Bezugsquellen der verschiedenen Bedarfsträgergruppen?
10. Welche aktuellen Beschaffungspräferenzen bestehen in den verschiedenen Bedarfsträgergruppen?
11. Wer sind die Wettbewerber und welche Absatzwege benutzen sie?
12. Welche Absatzmittler stehen zur Verfügung?

13. Wie ist die Kundenstruktur der Absatzmittler?
14. Welche Produkte umfaßt das Sortiment der Absatzmittler?
15. Wie ist das konkrete Leistungsangebot der Absatzmittler?
16. Über welche finanzielle Leistungsstärke verfügen die Absatzmittler?
17. Wie ist die geographische Verteilung der Absatzmittler?

2. Die Marktsegmentierung als Grundlage der Absatzwegeentscheidung

Eine weitere wichtige Voraussetzung für die Absatzwegeentscheidung stellt die von den Ergebnissen der Marktanalyse ausgehende Marktsegmentierung dar, d.h. die Einteilung des Produktgesamtmarktes in Bedarfsträgergruppen, die sich durch ein homogenes Beschaffungsverhalten auszeichnen.[1)]

In der Praxis des Investitionsgütermarketing steht im Hinblick auf die Absatzwegeentscheidung allzu häufig die geographische Abdeckung des Absatzraumes im Vordergrund, während den Eigenheiten einzelner Marktsegmente zu wenig Beachtung geschenkt wird.[2)]

---

1) Zur Marktsegmentierung für Investitionsgüter vgl. z.B. Jacob, Ralf: Marktsegmentierung auf Investitionsgütermärkten als Grundlage der Steuerung des absatzpolitischen Mitteleinsatzes - dargestellt am Beispiel des Lastkraftwagenmarktes, (Verlag Peter Lang) Frankfurt a.M. 1972; vgl. Groene, Alois: Marktsegmentierung im Investitionsgütermarketing, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1977; vgl. Choffray, Jean-Marie; Lilien, Gary: Industrial Market Segmentation by the Structure of Purchasing Processes, in: LMM, Vol. 9, 1980, S. 331-342

2) Vgl. Hlavacek, James D.; Mc Cuistion, Tommy J.: Industrial Distributors - When, Who and How? in: HBR, Vol. 61, Nr.2, 1983, S. 96-101, S. 97

Eine Absatzwegeentscheidung unter dem Primat der Marktorientierung kann aber immer nur eine segmentspezifische Entscheidung sein.

Bei der Etablierung neuer Absatzwege sind dabei insbesondere Segmentierungskriterien von Bedeutung, die zu sogenannten Makrosegmenten[1] führen. Solche Kriterien sind z.B.:

- Branche
- Produktverwendungsbereich
- Bedarfsvolumen und Beschaffungshäufigkeit
- Unternehmensgröße
- Organisationstruktur
- relative Bedeutung von Beschaffungskriterien
- produkt- und anwendungstechnisches Know How

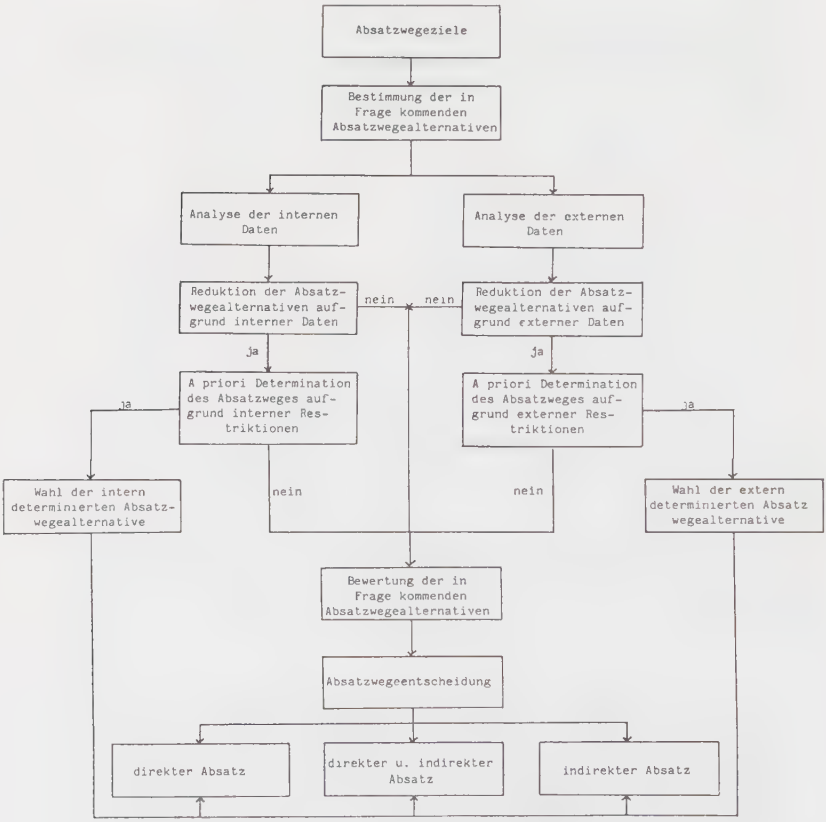
3. Ein Modell des Absatzwegeentscheidungsprozesses für Investitionsgüter

Aufbauend auf den Ergebnissen der Marktanalyse und Marktsegmentierung kann für die Absatzwegeentscheidung für ein Investitionsgut der in Übersicht 6 dargestellte Ablauf unterstellt werden.

---

1) Die Unterscheidung von Makro- und Mikrosegmentierung geht auf Wind und Cardozo zurück. Für die Autoren stellt die Marktsegmentierung für Investitionsgüter einen zweistufigen Prozess dar. In einer ersten Stufe wird eine Makrosegmentierung aufgrund beobachtbarer organisationaler Kriterien vorgenommen. Im Falle, daß die gebildeten Makrosegmente keine einheitliche Reaktion auf die Marketingaktivitäten der Anbieter zeigen, werden in einer zweiten Stufe Mikrosegmente anhand von Merkmalen der einzelnen am Entscheidungsprozeß beteiligten Personen, wie z.B. Produktvertrautheit, Persönlichkeitsmerkmale usw. gebildet; vgl. Wind,Yoram; Cardozo, Richard: Industrial Market Segmentation, in: IMM, Vol. 3, 1974, S. 153-164

Übersicht 6 : Ein Modell des Absatzwegeentscheidungsprozesses für Investitionsgüter



Die Formulierung der Absatzwegeziele

Ausgangspunkt für die Absatzwegeentscheidung ist eine klare Formulierung der mit einem Absatzweg verfolgten Ziele. Neben der Festlegung von Umsatz- bzw. Gewinniveaus ist dabei auch

die Erstellung einer Hierarchie der qualitativen Ziele erforderlich, da diese Zielkomponenten, wie bereits dargestellt, in konfliktärer Beziehung stehen können.

Die Bestimmung der in Frage kommenden Absatzwegealternativen

Ausgehend von den verfolgten Absatzwegezielen sind in einer weiteren Phase des Entscheidungsprozesses, die auch als Filterphase bezeichnet werden kann,[1] diejenigen Absatzwegealternativen zu eliminieren,

- für die von vorneherein offensichtlich ist, daß mit ihnen die gesetzten Ziele nicht erreichbar sind,
- die aufgrund interner oder externer Restriktionen nicht realisierbar sind.

Häufig wird in der Praxis sogar die Wahl eines Absatzweges a priori durch interne oder externe Restriktionen determiniert.

Externe Restriktionen, die zu einer Reduzierung der Handlungsalternativen führen, sind z.B.

- für den Absatz des Produktes stehen keine geeigneten Absatzmittler zur Verfügung
- es bestehen abnehmerseitig eindeutige Präferenzen für bestimmte Bezugsquellen
- das abnehmerseitig vorhandene produkttechnische und anwendungstechnische Know How schließt die Wahl bestimmter Absatzwege aus

Interne Restriktionen, die zu einer Reduktion der Handlungsalternativen führen, sind z.B.

---

1) Vgl. Böcker, Franz: Der Distributionsweg einer Unternehmung - Eine Marketing-Entscheidung, (Duncker & Humblot) Berlin 1972, S. 1o1

- fehlende finanzielle Leistungsstärke
- fehlendes Management Know-How
- schmales und flaches Produktionsprogramm mit niedrigpreisigen Produkten erfordert eine Einbindung in ein bedarfsorientiertes Sortiment

Bewertung der in Frage kommenden Absatzwegealternativen
Für die am Ende der Filterphase verbleibenden Alternativen ist eine qualitative und quantitative Bewertung vorzunehmen. (Vgl. hierzu Abschnitt II.)

Absatzwegeentscheidung
Auf der Grundlage der Bewertungsergebnisse ist diejenige Absatzwegealternative zu wählen, die den größten Beitrag zur Erreichung der gesetzten Absatzwegeziele erbringt.

II. Die Bewertung der Absatzwegealternativen

1. Ein qualitatives Absatzwegebewertungsmodell

Beim Absatz technischer Investitionsgüter kommt der qualitativen Beurteilung von Absatzwegen eine besondere Bedeutung zu. In Anlehnung an das Modell von O'Meara[1)] zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit der Einführung neuer Produkte kann das folgende qualitative Absatzwegebeurteilungsmodell formuliert werden.
Ausgangspunkt des Modells ist die Zerlegung des komplexen Beurteilungsproblems in einzelne Beurteilungskategorien. Hierzu ist zunächst die Auflistung der beurteilungsrelevanten Merkmale des Absatzweges, ihre Zusammenfassung in Merkmalsgruppen sowie die Definition von Wertungskategorien von "sehr schlecht" bis "sehr gut" erforderlich. Den einzelnen Wertungskategorien sind anschließend numerische Werte unter Zuhilfenahme von Ein- oder Mehrpunktintervallen zuzuordnen. (Vgl. Übersicht 7)

---

1) Vgl. O'Meara, John T. Jr.: Selecting Profitable Products, in: HBR, Vol. 39, Nr. 1, 1961, S. 83-89

Übersicht 7 : Merkmale und Wertungskategorien zur qualitativen Bewertung eines Absatzweges

	sehr gut (1o)	gut (8)	durchschnittlich (6)	schlecht (4)	sehr schlecht (2)
I Markterschließungspotential					
A geographische Präsenz	Präsenz im gesamten nationalen Absatzraum	Präsenz in Regionen des Absatzraums mit hoher Konzentration an Bedarfsträgern	Präsenz in Regionen des Absatzraums mit geringer Bedarfsträgerkonzentration	Präsenz nur in wenigen Regionen ohne hohe Bedarfsträgerkonzentration	im nationalen Absatzraum nicht präsent
B Kundenstruktur	alle relevanten Bedarfssegmente	Bedarfssegmente mit größtem Nachfragepotential	Bedarfssegmente mit durchschnittlichem Beschaffungspotential	Bedarfssegmente von untergeordneter Bedeutung	keine der relevanten Bedarfssegmente
C Sortiment	bedarfsorientiertes Vollsortiment	problemorientiertes Spezialsortiment	einzelne gängige Produkte für Bedarfssegment	bedarfsperipheres Sortiment	bedarfsfremdes Sortiment
D Nachfrageerschließung	aktive Marktbearbeitung durch umfangreichen Einsatz von Reisenden und Werbung	Marktbearbeitung durch umfangreiche Werbemaßnahmen und geringe Zahl von Reisenden	Marktbearbeitung durch begrenzten Einsatz werbepolitischer Instrumente	Marktbearbeitung durch sporadische Werbemaßnahmen	keine aktive Marktbearbeitung, nur Reagieren auf Kundenanfragen

Übersicht 7 (Fortsetzung)

II Akquisitionspotential					
A Produkttechnisches Know How	Verkauf durch technisch hochqualifiziertes, produkterfahrenes Verkaufspersonal	Verkauf durch technisch hochqualifiziertes, mit der Produktgattung vertrautes Verkaufspersonal	Verkauf durch technisch geschultes, mit der Produktgattung vertrautes Verkaufspersonal	Verkauf durch technisch geschultes, mit der Produktgattung nicht vertrautes Verkaufspersonal	Verkaufspersonal ist weder technisch geschult noch mit der Produktgattung vertraut
B Anwendungstechnisches Know How	Genaue Kenntnis und Möglichkeit der Lösung aller mit dem Produkt verbundenen Anwendungsprobleme	Genaue Kenntnis und Möglichkeit der Lösung von Anwendungsproblemen in den wichtigsten Einsatzbereichen	Möglichkeit der Lösung einfacher Anwendungsprobleme in den Haupteinsatzbereichen	Grundsätzliche Kenntnis über die Anwendungsprobleme	Keine Erfahrungen mit der Anwendung des Produktes
C Branchenvertrautheit	Hohe Vertrautheit mit dem gesamten Leistungserstellungsprozess in der Bedarfsträgerbranche ; "Spricht die Sprache der Branche"	Hohe Vertrautheit mit den wesentlichen Bereichen des Leistungserstellungsprozesses	Leistungserstellungsprozess ist in Grundzügen bekannt	Geringe Vertrautheit mit dem Leistungserstellungsprozess der Bedarfsträgerbranche	Leistungserstellungsprozess der Branche ist völlig unbekannt
D Software-Entwicklung	Möglichkeit der Entwicklung einer bedarfsträgerindividuellen Software	Möglichkeit der begrenzten Anpassung von Standardsoftware an Anforderungen der Bedarfsträger	Angebot von Standardsoftware für verschiedene Einsatzbereiche	Angebot von Standardsoftware in begrenztem Umfang	Keine Möglichkeit der Software Bereitstellung

Übersicht 7 (Fortsetzung)

E Absatzfinanzierung	Absatzfinanzierung auch von Großaufträgen	Absatzfinanzierung mittlerer Investitionsobjekte	begrenzte Absatzfinanzierung für kleine Investitionsobjekte	Absatzfinanzierung nur in Ausnahmefällen	keine Absatzfinanzierung möglich
III Marktsicherungspotential					
A Servicefähigkeit	Schnelle Reparatur von allen Schadensfällen mit hochqualifiziertem Servicepersonal	Schnelle Reparatur von allen Schadensfällen, die mit Ersatzteilen und durch geschulte Monteure behebbar sind	Schnelle Reparatur von einfachen Schadensfällen durch geschulte Monteure	Reparatur einfacher Schadensfälle, Servicepersonal nicht in ausreichender Zahl vorhanden	kein eigener Reparaturservice
B Applikationsanpassung u. Montage	Montage, Anpassung und Integration des Investitionsgutes in das Produktionssystem des Kunden	Anpassung des Produktes an die Produktionsbedürfnisse und Montage beim Kunden; keine Funktionsabstimmung auf Produktionssystem	Applikationsanpassung nur für bestimmte Anwendungsfälle, Montage beim Kunden, keine Funktionsabstimmung	Montage beschränkt sich auf die Komplettierung des aus transporttechnischen Gründen zerlegte Produkt; keine Applikationsanpassung und Funktionsabstimmung	Keine Montage und Applikationsanpassung
C Ersatzteildienst	Lagerhaltung aller Ersatzteile für das Produkt	Lagerhaltung aller Ersatzteile die zur Aufrechterhaltung des Funktionierens des Investitionsgutes erforderlich sind	Lagerhaltung aller Verschleißteile	Lagerhaltung weniger Verschleißteile	Keine Ersatzteillagerung

Übersicht 7 (Fortsetzung)

	D Schulung des Bedienungspersonals	Intensive Schulung des Bedienungspersonals im Abnehmerbetrieb durch Spezialisten	Schulung des Bedienungspersonals im Unternehmen des Lieferanten durch Verkäufer	Allgemeine Erklärung der Produktbedienung für Bedienungspersonal	Erklärung der Produktbedienung nur in Verkaufsgesprächen	keine Schulung des Bedienungspersonals durch Lieferanten
IV	Konfliktpotential					
	A Konkurrenzprodukte	Keine Konkurrenzprodukte im Sortiment	Ein Konkurrenzprodukt mit unterlegener Technologie und geringer Marktbedeutung im Sortiment	Mehrere Konkurrenzprodukte mit unterlegener Technologie im Sortiment	Produkte der wichtigsten Konkurrenten im Sortiment	Alle Konkurrenzprodukte im Sortiment
	B Stellung des Produktes im Sortiment	Überragende Stellung des Produktes im Gesamtsortiment	Produkt bildet mit komplementären Produkten Schwerpunkte des Sortiments	Keine Sortimentsschwerpunkte	Produkt spielt im Gesamtsortiment nur eine untergeordnete Rolle	Produkt gehört zum Randsortiment
	C Absatzsysteminterne Anpassungswiderstände	Keine Anpassungswiderstände	Möglichkeit der Reduzierung von Anpassungswiderständen durch Vertragsvereinbarungen	Flexibilität wird durch Anpassungswiderstände eingeschränkt	Hohe Anpassungswiderstände aufgrund divergierender Zielsetzungen der Absatzpartner	Anpassungswiderstände führen zu Auflösung des Absatzsystems

Ausgehend von diesen Grundlagen können die Träger der Absatzwegeentscheidung nach ihrer subjektiven Einschätzung die Wahrscheinlichkeiten angeben, mit der eine Absatzwegealternative den für jedes Merkmal vorgegeben Wertungskategorien zuzuordnen ist. So kann ein Bewerter aus seiner subjektiven Sicht für das Merkmal "Produkttechnisches Know How" z.B. annehmen, daß eine Absatzwegealternative mit einer Wahrscheinlichkeit von o,5 als sehr gut, mit o,4 als gut und mit o,1 als durchschnittlich zu bewerten ist.

Durch Multiplikation der Wahrscheinlichkeiten mit der Punktzahl der Wertungskategorien ergibt sich der erwartete Wert für jedes Merkmal bei einer zu beurteilenden Absatzwegealternative.

Durch Gewichtung dieser Merkmalswerte mit den Einzelgewichten der Merkmale, die u.a. von produktspezifischen oder marktstrukturellen Gegebenheiten abhängig sind, und Addition der gewichteten Werte jedes Merkmals einer Merkmalsgruppe ergibt sich ein Gesamtwert für die jeweilige Merkmalskategorie.

Mit Hilfe der Gewichtung des Gesamtwertes einer Merkmalsgruppe und Addition der gewichteten Werte aller Merkmalsgruppen ergibt sich ein Gesamtindex für jede Absatzwegealternative.

Formal läßt sich das Modell wie folgt darstellen:

$$A_i = \sum_{f=1}^{q} g_f \cdot Q_{fi}$$

$$\text{wobei} \quad Q_{fi} = \sum_{s=1}^{m} u_{fs} \cdot E_{fsi} \quad \text{und}$$

$$E_{fsi} = \sum_{j=1}^{n} w_i\,(P_{js}) \cdot P_j$$

Dabei bedeuten

A_i = Gesamtindex der Absatzwegealternative i

g_f = Gewicht der Merkmalsgruppe f (f = 1 ... q)

$$0 \leq g_f \leq 1 \qquad \sum_{f=1}^{q} g_f = 1$$

Q_{fi} = Wert der Merkmalsgruppe f bei Absatzweg i

u_{fs} = Gewicht des Merkmals s in der Merkmalsgruppe f (s = 1 .... m)

$$0 \leq u_{fs} \leq 1o \qquad \sum_{s=1}^{m} u_{fs} = 1o$$

E_{fsi} = Erwarteter Wert des Merkmals s in der Merkmalsgruppe f bei Absatzweg i

P_j = Punktezahl der Wertekategorie j (j=1 ...n)

$w_i\ (P_{js})$ = Wahrscheinlichkeit, daß bei Absatzweg i das Merkmal s der Wertekategorie j entspricht

$$0 \leq w_i\ (P_{js}) \leq 1 \qquad \sum_{j=1}^{n} w_i\ (P_{js}) = 1$$

Die in Übersicht 7 aufgeführten Beurteilungskriterien für Absatzwege sind in Abhängigkeit von dem jeweils betrachteten Produkt von unterschiedlicher Bedeutung. So spielt etwa das Kriterium "Applikationsanpassung und Montage" beim Absatz von Büromöbeln eine andere Rolle als beim Absatz einer Fertigungsanlage für den Produktionsbereich. Diesem Tatbestand ist bei der Gewichtung der Kriterien Rechnung zu tragen.

Ebenso ist es in diesem Zusammenhang vielfach notwendig, an Stelle allgemeiner Beurteilungskriterien produktspezifische Kriterien und Wertungskategorien zu definieren, um die besonderen Anwendungs- und Absatzbedingungen für ein Produkt zu berücksichtigen.

So kann etwa bei der Wahl eines Absatzweges für eine Verarbeitungsanlage für zweikomponentige Materialien das anwendungstechnische Know How bezüglich der Verarbeitung von zweikomponentigen Lacken, Harzen, Polyurethanschäumen oder Klebern beurteilt werden, während bei einer elektrostatischen Lackieranlage das Know How bezüglich der Einstellung der Anlage auf Farbmaterialien mit unterschiedlicher elektrischer Leitfähigkeit, auf verschiedene zu lackierende Werkstoffe und Werkstücke zu beurteilen ist.

2. Die quantitative Bewertung der Absatzwegealternativen

Voraussetzung für eine quantitative Bewertung von Absatzwegen für Investitionsgüter ist eine genaue Analyse des konkreten Leistungsangebotes der Absatzmittler und der Entscheidung darüber, welche der für die Effektuierung der Absatzaufgabe für das jeweilige Produkt notwendigen Aktivitäten in eigener Regie oder durch Absatzmittler durchzuführen sind.

Im Rahmen einer quantitativen Analyse sind insbesondere die folgenden Größen zu berücksichtigen:

- die durchschnittlich pro Jahr über einen Absatzweg absetzbaren Stückzahlen
- die durchschnittlich erzielbaren Nettopreise
- die Herstellkosten der Produkte
- die Verwaltungskosten
- der zusätzliche Kapitalaufwand für die Etablierung eines Absatzweges
- die Kapitalkosten
- die Kosten für die in eigener Regie durchzuführenden Absatzaktivitäten, so z.B. Kosten für
  - Werbung
  - die Unterhaltung eines eigenen Außendienstes
  - die Unterhaltung einer eigenen Serviceabteilung
  - Messen und Ausstellungen
  - Softwareentwicklung usw.
- die Entwicklungskosten eines Absatzweges, so z.B. Kosten für
  - Schulung des Verkaufs- und Servicepersonals von Absatzmittlern
  - Personalsuche und Ausbildung bei Aufbau eines Direktvertriebssystems

- Kosten für laufende Unterstützung der Absatzmittler, so z.B. Kosten für
  - Verkaufsförderung der Absatzmittler
  - Werbekostenzuschüsse
  - Hausmessen
  - Katalogzuschüsse usw.

Die quantitative Bewertung von Absatzwegealternativen kann sowohl auf der Grundlage statischer (z.B. Rentabilitätsrechnung) als auch dynamische Verfahren (z.B. Kapitalwertmethode) vorgenommen werden. Auf dem Gebiet der Absatzwegeforschung sind hierzu zahlreiche Absatzwegeentscheidungsmodelle entwikkelt worden, die aufgrund ihrer Allgemeingültigkeit auch für die Absatzwegeentscheidung in dem hier betrachteten Wirtschaftsbereich herangezogen werden können und auf deren Darstellung an dieser Stelle verzichtet werden kann.[1)]

Zusammenfassend kann jedoch festgehalten werden, daß für die Mehrzahl der hier betrachteten Investitionsgüter in Anbetracht ihrer Merkmale und den daraus resultierenden Anforderungen an den Absatzweg die qualitative Beurteilung der Absatzwegealternativen von entscheidender Bedeutung ist. Quantitative Entscheidungskalküle gewinnen insbesondere dann an Gewicht, wenn qualitativ in etwa gleichwertige Absatzwegealternativen zur Verfügung stehen.

---

1) Vgl. hierzu z.B. die Übersicht bei Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 1226 ff.

3. Ein kombiniertes Absatzwegeentscheidungsmodell

Durch Kombination des in Abschnitt II, 1 dargestellten qualitativen Absatzwegebewertungsmodells und eines quantitativ dynamischen Ansatzes der Absatzwegebeurteilung kann ein Modell zur Selektion eines zieladäquaten Absatzweges formuliert werden. In diesem Ansatz werden damit sowohl qualitative als auch quantitative Kriterien der Absatzwegewahl berücksichtigt.

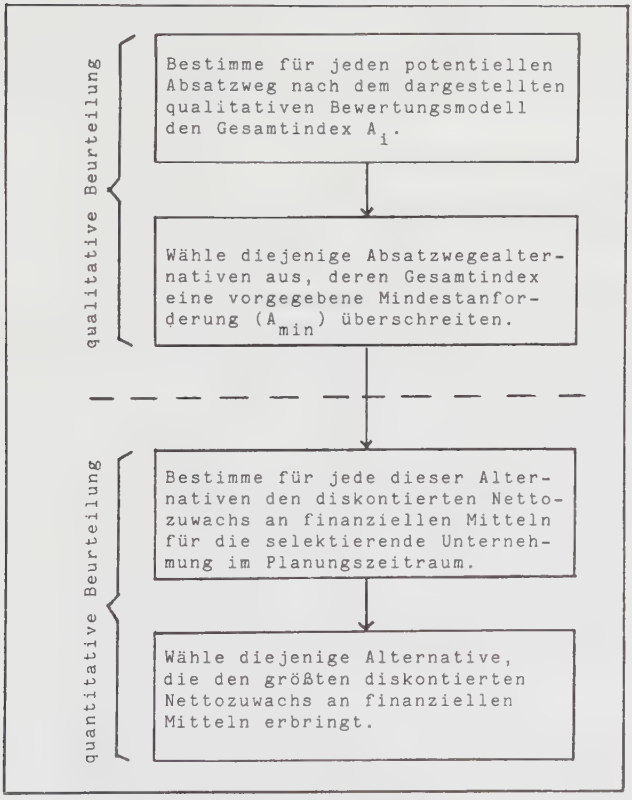
In Anlehnung an Narus[1)] soll in diesem Modell der aus einem Absatzweg resultierende Zuwachs an finanziellen Mitteln für das Unternehmen als quantitatives Entscheidungskalkül herangezogen werden.

Die folgende Übersicht zeigt die Struktur dieses Modells.

---

1) Narus, James A.: The Development of a Marketing Channel Selection Process Model and Its Demonstration in an Industrial Chemicals Business and in an Electronic Components Business, PH.D. Dissertation Syracuse University 1981, (University Microfilms International) Ann Arbor, 1981, S. 97 ff.

Übersicht 8: Die Struktur eines kombinierten Absatzwegeentscheidungsmodells



Der quantitativen Bewertung der Absatzwegealternativen liegt dabei folgendes Vorgehen zugrunde:

1. Ausgehend von den Ergebnissen der Marktanalyse sind für jede Alternative Umsatzvorhersagen für die einzelnen Perioden des Planungszeitraums zu erstellen.

2. Ausgehend von einer Analyse der notwendigen Absatzaktivitäten sind die Aufwendungen und Investitionen für die Durchführung der Aktivitäten zu prognostizieren.

3. Aufstellung von Jahresabschlüssen aufgrund der prognostizierten Daten.

4. Ermittlung des Cash-Flow, d.h. des finanziellen Mittelzuflusses aus dem Umsatzprozess[1)] für jede Absatzwegealternative in den Perioden des Planungszeitraums.

5. Ermittlung des Nettozuwachses an finanziellen Mitteln für jede Alternative unter Annahme der Verwendung finanzieller Mittel im Planungszeitraum für Investitionen, Schuldtilgung und Gewinnausschüttung.

6. Ermittlung des Kapitalwertes der Nettozuwächse an finanziellen Mitteln für den Planungszeitraum für jede Absatzwegealternative.

Über die für die qualitative Bewertung der Alternativen erforderlichen Informationen setzt die oben dargestellte quantitative Bewertung zusätzliche Informationen über die absatzwegerelevanten Umsätze, Kosten und Investitionen voraus.

In diesem Modell lassen sich auch Kombinationen verschiedener Absatzwegealternativen berücksichtigen, die den qualitativen Mindestanforderungen der Absatzwegewahl genügen.

---

1) Zur Ermittlung des Cash-Flow vgl. z.B. Wöhe, Günter: Bilanzierung und Bilanzpolitik, 4. Aufl. (Verlag Franz Vahlen)München 1976, S. 283 ff.

III. Die Entscheidung über die Form der Zusammenarbeit beim Absatz über den Produktionsverbindungshandel

Bei der Wahl der Absatzwegealternative Produktionsverbindungshandel betrifft ein weiterer Entscheidungstatbestand die Form der Zusammenarbeit mit den Handelsbetrieben. Im Investitionsgüterbereich spielen dabei insbesondere die folgenden Alternativen eine Rolle:

- laufende Zusammenarbeit ohne vertragliche Bindung
- vertraglich fixierte Zusammenarbeit mit gewissen Rahmenvereinbarungen, wie z.B. über Zielumsatz, Rabattformen usw.
- vertikale Vertriebsbindung, d.h. die Hersteller beschränken Handelsunternehmen darin, die gelieferten Investitionsgüter an Dritte abzusetzen.[1)]
- Ausschließlichkeitsbindungen, d.h. Hersteller beschränken Handelsunternehmen im Bezug von Waren von Dritten oder Hersteller werden in der Belieferung von Handelsunternehmen beschränkt.[2)]
- Alleinvertriebsabkommen als Kombination von Ausschließlichkeitsbindung und Vertriebsbindung
- Vertragshändlerverträge mit verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten und Bestimmungen, etwa über Größe, personelle und sachliche Ausstattung des Betriebes, Lagerbestand, Kundendienst, Werbung und Verkaufsförderung der Handelsunternehmen und Verpflichtungen der Hersteller wie z.B. zur Verfügungstellung von Prospekt- und Werbematerialien und Katalogen, Beratungsdienste für den

---

1) Vgl. Sölter, Arno: Vertriebsbindungen im gemeinsamen Markt, (Carl Heymanns Verlag) Köln-Berlin-Bonn-München 1962, S.1o

2) Vgl. Lehmpfuhl, Rolf S.: Vertriebsbindungen - Ihre Formen, Funktionen sowie wettbewerbs- und kartellrechtliche Bedeutung, (Carl Heymanns Verlag) Köln-Berlin-Bonn-München 1965, S. 36 ff.

Handel, Versorgung mit Ersatzteilen usw.[1]

- Franchise-Verträge, "bei denen die Kontraktnehmer das Recht erhalten, gegen Vergütung und Gewährung von Kontrollrechten ein klar abgegrenztes Programm beim Absatz von Waren und/oder Dienstleistungen zu verwenden."[2]

Die Bedeutung der einzelnen Formen der Zusammenarbeit im Investitionsgüterbereich läßt sich aus Übersicht 9 ersehen.

Übersicht 9: Formen der zwischen Industrie und Großhandel praktizierten Zusammenarbeit im Inlandsabsatz nach Bereichen

Form der Zusammenarbeit	...% der Hersteller praktizieren folgende Form der Zusammenarbeit mit dem Großhandel			
	Grundstoff- und Produktionsgüter-Industrie	Investitionsgüter-Industrie	Verbrauchsgüter-Industrie	Industrie[a] insgesamt
Laufende Zusammenarbeit, jedoch ohne enge vertragliche Bindung	78	65	73	71
Vertraglich fixierte Zusammenarbeit mit gewissen Rahmenvereinbarungen	13	18	16	16
Zusammenarbeit mit dem Großhandel im Wege des Allein- oder Exklusivvertriebs	6	8	5	7
Eingliederung des Großhandels in ein eigenes Vertragshandlersystem	2	4	2	3
Eingliederung des Großhandels in ein eigenes Franchising-System	–	1	–	–
Bindung des Großhandels beim Weitervertrieb der Erzeugnisse (Vertriebsbindung)	1	4	4	3

[a] Ohne Ernährungsindustrie.

Quelle: Erhebung des Info-Instituts aus dem Jahre 1973/74, zitiert nach Ahlert, Dieter: Probleme und wechselseitige Abhängigkeiten einer betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und volkswirtschaftlichen Beurteilung vertraglicher Vertriebssysteme, in: Ahlert, Dieter (Hrsg.): Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1981, S. 15-39, S. 2o

---

1) Vgl. Ahlert, Dieter: Absatzkanalstrategien des Konsumgüterherstellers auf der Grundlage vertraglicher Vertriebssysteme mit dem Handel, in: Ahlert, Dieter (Hrsg.): Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1981, S. 43-98, S. 89-9o

2) Tietz, Bruno: Franchising - Ein weiterer Schritt zur kontraktorientierten Marktwirtschaft, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 115, 1969, S. 194

Als vorherrschendes Motiv von Investitionsgüterherstellern, Handelsbetriebe durch vertragliche Vereinbarungen an sich zu binden, ist die bessere Erreichbarkeit der im Rahmen der Absatzwegepolitik formulierten Ziele und dabei insbesondere der akquisitionsbezogenen Ziele zu sehen. Unter diesem Aspekt sind die verschiedenen Alternativen aus Herstellersicht danach zu beurteilen, inwieweit sie eine verbesserte Durchsetzbarkeit der wesentlichen Elemente der Marketingkonzeption eines Herstellers ermöglichen.

Nach Backhaus kann als Kriterium zur Beantwortung der Frage, welche Instrumente des Marketing-Mix als wesentlich anzusehen sind, die "Konjekturale Instrumentalelastizität" herangezogen werden: "Unter dem Begriff konjekturale Instrumentalelastizität soll dabei folgender Tatbestand verstanden werden: In Abhängigkeit vom jeweils angebotenen Produkt wird die Bedeutung einzelner absatzpolitischer Instrumente im Marketing-Mix differieren. So wird z.B. bei stark erklärungsbedürftigen Produkten in der Investitionsgüterindustrie das Instrument Kundendienst von relativ größerer Bedeutung sein als bei problemlosen Massenprodukten wie zum Beispiel Walzstahl, wo der Preis von größerer Bedeutung ist. Der unterschiedliche Einfluß der absatzpolitischen Instrumente auf den Absatzerfolg läßt sich durch die Instrumentalelastizität beschreiben. Führt eine relative Änderung des Einsatzes eines bestimmten absatzpolitischen Instrumentes - z.B. Werbung - zu einer relativ hohen (geringen) Nachfrageveränderung, so ist die Instrumentalelastizität der Werbung groß (niedrig).
Bei Instrumenten mit hoher Nachfrageelastizität ist es für den Hersteller von großer Bedeutung, die Maßnahmen der Absatzmittler auf den einzelnen Absatzstufen steuern und kontrollieren zu können, da eine Veränderung des Hersteller-Marketing-Konzeptes durch die Absatzmittler zu spürbaren Mengeneffekten beim Hersteller führt. Man könnte deshalb die wesentlichen Bestandteile eines Marketingkonzeptes als die Instrumente defi-

nieren, die bei dem betreffenden Produkt oder bei der betreffenden Produktgruppe eine hohe Instrumentalelastizität besitzen."[1)]

Die Entscheidung über eine vertragliche Bindung und die Intensität dieser Bindung wird unter diesem Gesichtspunkt wesentlich von der Art der jeweiligen Produkte beeinflußt.
So sind z.B. bei Baumaschinen ein schneller und zuverlässiger Service und eine gut funktionierende Ersatzteilversorgung wesentliche Entscheidungskriterien bei der Beschaffungsentscheidung auf Abnehmerseite. Defekte Bauteile von geringem Wert können in diesem Bereich nicht nur zum Ausfall einer einzelnen Maschine, deren Anschaffungspreis mehrere Hunderttausend DM betragen kann, sondern zum Ausfall ganzer Bautrupps führen, wenn der Einsatz anderer Maschinen von der Arbeit der defekten Maschine abhängig ist.

Zur Sicherstellung eines schnellen Service und zur Minimierung von Ausfallzeiten auf Anwenderseite haben die Mehrzahl der Hersteller solcher Maschinen Vertragshändlersysteme aufgebaut, die die Vertragshändler zu einer angemessenen Ersatzteilhaltung und zur Beschäftigung von qualifiziertem Servicepersonal verpflichten.

Hinsichtlich einer generellen Beurteilung vertraglicher Vertriebsvereinbarungen gegenüber einer kontraktlosen Zusammenarbeit mit dem Produktionsverbindungshandel lassen sich die in Übersicht 1o dargestellten ausgewählten Vor- und Nachteile des Kontraktvertriebes heranziehen, wobei deren Bedeutung in Abhängigkeit von der jeweils gewählten Kontraktform variiert.[2)]

---

1) Backhaus, Klaus: Direktvertrieb in der Investitionsgüterindustrie - Eine Marketing-Entscheidung,(Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1974, S. 32-33
2) Vgl. hierzu auch Tietz, Bruno; Mathieu, Günter: Das Kontraktmarketing als Kooperationsmodell (Carl Heymanns Verlag) Köln-Berlin-Bonn-München 1979, S. 39 und 224 ff.

Übersicht 1o: Ausgewählte Vor- und Nachteile des Kontraktvertriebes aus Herstellersicht beim Absatz von Investitionsgütern über den Produktionsverbindungshandel

Vorteile	Nachteile
1) Erleichterung der Durchsetzbarkeit der Marketingkonzeption	1) Risiken bei der Wahl falscher Absatzpartner
2) Reduzierung absatzsysteminterner Konflikte	2) Gefahr der Händlermüdigkeit
3) Sicherung angemessener Akquisitionsniveaus	3) Probleme beim Aufkommen leistungsstärkerer Händler in einem Absatzgebiet
4) Konkurrenzabwehr	4) Probleme bei Neueinführung von Produkten mit höheren Marketinganforderungen
5) Hohe Kontaktintensität zu Absatzmittlern	5) Anpassungswiderstände bei Änderung der Vertriebskonzeption
6) Schnelle Produktneueinführung	6) Hohe eigene Absatzanstrengungen durch vertragliche Verpflichtungen
7) Synergieeffekte durch bessere Abstimmung der Marketingaktivitäten	7) Probleme bei Gebietsabgrenzung und Überwachung
8) Höhere Ertragssicherheit	8) Gefahr unzureichender Marktausschöpfung in einem Absatzgebiet
9) Möglichkeit der Imageharmonisierung über die Absatzstufen	9) Probleme bei Übernahme von Key Accounts durch Hersteller
1o) Höhere Identifikation des Handels mit den Problemen der Hersteller	
11) Erleichterung des Zugangs zu Marktinformationen	

IV. Der Absatzwegeswitch

Obwohl die Absatzwegeentscheidung als strategische, langfristige Entscheidung anzusehen ist, deren Korrektur mit erheblichen Konsequenzen für das Leistungsprogramm einer Unternehmung verbunden ist, macht die Dynamik vieler Investitionsgütermärkte eine ständige Überprüfung etablierter Absatzwege notwendig.

Wachsende Märkte, ein zunehmender Wettbewerbsdruck und gestiegene Anforderungen der Abnehmer an Investitionsgüteranbieter sind nur einige Beispiele für die Notwendigkeit einer Anpassung von Zielen und Instrumente an geänderte Datenkonstellationen.

Darüberhinaus macht beim indirekten Absatz die Entwicklung der Beziehungen zwischen den Absatzpartnern häufig eine Veränderung von Absatzwegen notwendig. So bestimmen etwa die Intensität und Dauer von absatzwegeinternen Konflikten in hohem Maße den Bestand und die Stabilität dieses Absatzweges.[1)]

In der Praxis sind es häufig die im folgenden aufgeführten Anstöße, die zu einem totalen oder partiellen Umstieg vom indirekten Absatz zu Direktabsatz führen:

- Eine zunehmende technische Kompliziertheit von Produkten macht einen verstärkten Einsatz von Spezialisten in den Absatzprozeß notwendig.

- Eine zunehmende fachliche Qualifikation organisationaler Einkäufer macht auf Anbieterseite eine ständige technische und kaufmännische Weiterbildung des Ver-

---

1) Vgl. Meffert, Heribert: Verhaltenswissenschaftliche Aspekte vertraglicher Vertriebssysteme, in: Ahlert, Dieter (Hrsg.): Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1981, S. 99-123, S. 108 ff.

kaufspersonals notwendig, die bei den Absatzmittlern nicht gewährleistet ist.

- Bei Bedarfsträgern entwickeln sich zunehmend Präferenzen zum Direktbezug.

- Einzelne Bedarfsträger entwickeln sich zu Schlüsselkunden, die durch Absatzmittler nicht mehr optimal bedient werden können.

- Absatzmittler kündigen Verträge bzw. sind nicht mehr bereit, ein Produkt im Sortiment zu führen.

- Absatzmittler widersetzen sich in zunehmendem Maße Neuprodukteinführungen oder vom Hersteller initiierten Verkaufsförderungsprogrammen.[1)]

- Die Durchsetzung wesentlicher Elemente der Marketingstrategie über die Absatzmittler bis zum Bedarfsträger ist nicht mehr gewährleistet.

- Es ergeben sich Schwerpunktverlagerungen im Sortiment der Absatzmittler zu Ungunsten eines Produktes.

- Absatzmittler kopieren patentrechtlich nicht geschützte Produkte.

- Ausweitung des eigenen Produktionsprogramms erlaubt den Direktabsatz eines bedarfsorientierten Sortiments.

---

1) Vgl. Backhaus, Klaus: Direktvertrieb in der Investitionsgüterindustrie - Eine Marketing-Entscheidung, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1974, S. 128

In umgekehrter Sicht sind folgende Datenänderungen häufig Anlaß für eine totale oder partielle Substitution des Direktvertriebs durch eine Form des indirekten Absatzes:

- zunehmende Verwendungsbreite für ein Produkt
- zunehmende Vertrautheit von Absatzmittlern und Abnehmern mit der Technologie eines Produktes
- Aufkommen leistungsstarker Absatzmittler in einem Gebiet
- technische Weiterentwicklung führt zu Bedienungsvereinfachung und Erleichterungen bei Applikationsanpassung
- finanzielle Restriktionen schränken den Ausbau eines Direktvertriebssystems für wachsende Märkte ein.
- steigende Kosten des Direktabsatzes

Neben den bereits dargestellten qualitativen und quantitativen Beurteilungskriterien der Absatzwegewahl für Investitionsgüter sind bei einem Absatzwegeswitch die unmittelbaren entscheidungsbeeinflussenden Konsequenzen einer Umstellung auf einen anderen Absatzweg zu berücksichtigen.

So sind etwa bei einer Substitution des Direktabsatzes durch Absatzmittler folgende Überlegungen anzustellen:[1)]

- Sollen ehemalige Verkaufsniederlassungen zu Auslieferungslagern umgestaltet werden, die einer schnelleren Belieferung der Absatzmittler dienen?

---

1) Vgl. Backhaus, Klaus: Direktvertrieb in der Investitionsgüterindustrie - Eine Marketing-Entscheidung, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1974, S. 129 ff.

- Ist bei Verwaltungseinrichtungen, deren Kapazität auf den Direktabsatz ausgerichtet war (z.B. Verwaltungsgebäude), ein partieller Kapazitätsabbau (z.B. durch teilweise Vermietung oder Verkauf) möglich oder entstehen bei Auflösung zusätzliche Leerkosten?

- Besteht die Möglichkeit der Weiterbeschäftigung von qualifiziertem Verkaufspersonal in anderen Tätigkeitsbereichen?

- Ist bei einem Personalabbau in größerem Umfang mit inner- oder außerbetrieblichen Widerständen zu rechnen?

- Können bei Auflösung von Verkaufsniederlassungen Vermögensbestände einer Alternativverwendung zugeführt werden?

- Welche Opportunitätskosten (Abschreibungsbeträge) ergeben sich, wenn Vermögensgegenstände keiner Alternativverwendung zugeführt werden können und welche Steuerersparnis ergibt sich daraus?

Bei einer geplanten Umstellung des indirekten Absatzes auf Direktabsatz sind demgegenüber u.a. folgende Fragen zu klären:[1)]

- Wie lange ist der Hersteller vertraglich an Absatzmittler gebunden?

- Besteht die Möglichkeit einer vorzeitigen Vertragsauflösung?

---

1) Vgl. Backhaus, Klaus: Direktvertrieb in der Investitionsgüterindustrie - Eine Marketing-Entscheidung, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1974, S. 133 ff.

- Welche Konsequenzen resultieren aus einer vorzeitigen Vertragsauflösung, z.B. Ansprüche von Handelsvertretern auf Aufwendungsersatz oder Ausgleichsansprüche, Rücknahmeverpflichtungen der Händler-Warenlager?

- Welche zusätzlichen Investitionen sind zum Aufbau eines Direktvertriebssystems notwendig?

- Hat der Hersteller in ausreichendem Maße direkten Kontakt zu den wichtigsten Bedarfsträgergruppen?

Drittes Kapitel

Objekt- und marktbedingte Unterschiede in der Marketingpolitik bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern

A. Objekt- und Marktmerkmale als Determinanten des absatzpolitischen Mitteleinsatzes

Im Abschnitt II,1 des 2. Kapitels wurde auf die besondere Bedeutung der Produkt- und Marktdaten im Rahmen der Absatzwegeentscheidung für Investitionsgüter hingewiesen. Diese Datenkategorien nehmen aber nicht nur in der Absatzwegepolitik, sondern auch für Entscheidungen über den Einsatz der übrigen absatzpolitischen Instrumente eine zentrale Stellung ein.

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur hat dieser Tatbestand Ausdruck in einer "Ökonomischen Warenlehre"[1] gefunden, deren Gegenstand - im Gegensatz zu der "technologisch orientierten Warenlehre" - nicht "dieAuseinandersetzung mit der Produktion, dem materiellen bzw. immateriellen Aufbau, den technischen Merkmalen und u.U. den durch Substanz und technisch bedingten Verwendungs- und Verwertungsmöglichkeiten"[1] ist, sondern deren Ziel "die Erforschung der absatzwirtschaftlich relevanten Eigenschaften der Waren und der von ihnen ausgehenden Einflüsse auf die Erfüllung der absatzwirtschaftlichen Aufgabe i.w.S."[2] ist.

Bereits eine Unterteilung von Gütern auf der Grundlage der Eigenarten ihrer Bedarfsträger in Konsumgüter einerseits und Investitionsgüter andererseits stellt im Grunde genommen einen ersten Schritt in eine solche güterbezogene Betrachtungsweise von Marketingproblemen dar.

---

1) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 92 und 93

2) Knoblich, Hans: Absatzorientierte Warentheorie, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): HWA, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 167-179, Sp. 170

Für eine Vielzahl absatzwirtschaftlicher Fragestellungen erweist sich eine solche Klassifizierung von Gütern jedoch als unzureichend.[1]
So umfaßt die Klasse der Investitionsgüter niedrigwertige, nicht erklärungsbedürftige Güter, die Gegenstand routinisierter Beschaffungsprozesse sind, ebenso wie hochpreisige, technisch hochkomplexe Anlagen, bei deren Beschaffung auf der Nachfragerseite multipersonale und multioperative Beschaffungsvorgänge ausgelöst werden.[2]
"Dazwischen existiert eine kaum überschaubare Anzahl von Gütern, die z.T. erheblich voneinander abweichende Marketingprobleme aufwerfen. Ein einheitliches Marketing, d.h. Integration aller dem Investitionsgütersektor zuordenbaren Güter in eine geschlossene Marketingkonzeption, erscheint unter diesem Aspekt ebenso unmöglich, wie eine für alle Güter gesonderte, monographische Darstellung der Marketingprobleme."[3]

In Anbetracht dieser Tatsache ist es je nach Fragestellung notwendig, eine weitere Klassifizierung bzw. Typologisierung von Gütern vorzunehmen, um so zu Kategorien von Gütern zu gelangen, die hinsichtlich ihrer Vermarktungsprobleme möglichst homogen sind.

---

1) Vgl. Burkheiser, Uwe: Das Produkt als Bestimmungsfaktor der Absatzpolitik, Ein Versuch zur Weiterentwicklung der Absatztheorie, Diss. Frankfurt a.M. 1969, S. 1o8; vgl. Knoblich, Hans: Absatzorientierte Warentheorie, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): HWA, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 167-179, Sp. 171

2) Vgl. hierzu die Ausführungen zum organisationalen Beschaffungsverhalten im zweiten Kapitel dieser Arbeit

3) Marquard, Jürgen: Der Commodity Approach im Investitionsgütermarketing - Eine kritische Analyse, Arbeitspapiere zum Marketing Nr. 1o, Ruhr-Universität Bochum, hrsg. von Engelhardt, Werner Hans; Hamman, Peter, Bochum 1981, S. 8

Dieses Vorgehen liegt auch den Parallelsystemtheorien von Aspinwall[1] und Miracle[2] zugrunde, deren Gegenstand die Erklärung der Kombination zwischen Waren und Marketingaktivitäten ist.
Beide Autoren ziehen dabei zur Typologisierung Produkt- und Marktmerkmale[3] heran, die zu Güterkategorien führen, "die ein ähnliches absatzpolitisches Vorgehen der sie vertreibenden Unternehmer erfordert."[4]

Übersicht 11 zeigt die diesen Theorien zugrundeliegenden Beziehungen zwischen den Produkt- bzw. Marktmerkmalen und den absatzpolitischen Instrumenten, aus denen sich Konsequenzen der unterschiedlichen Merkmalsausprägungen für die Marketingpolitik ableiten lassen.

---

1) Vgl. Aspinwall, Leo: The Characteristics of Goods and Parallel Systems Theories, in: Lazar, William; Kelley, Eugene J. (Hrsg.): Managerial Marketing, Perspectives and Viewpoints, (Richard D. Irwin, Inc.) Homewood, Ill. 1958, S. 434-45o
2) Vgl. Miracle, Gordon E.: Product Characteristics and Marketing Strategy, in: JM, Vol. 29, Nr. 1, 1965, S.18-24
3) Die Theorien von Aspinwall und Miracle unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich der Anzahl der zur Typologisierung herangezogenen Merkmale, sondern auch hinsichtlich der einbezogenen Instrumente. Während Aspinwall nur die Absatzwege- und Kommunikationspolitik in seine Theorie einbezieht, untersucht Miracle daneben auch die Einflüsse der Warenmerkmale auf die Produkt- und Preispolitik.
4) Geist, Manfred: Konsumgütertheorie und Absatzpolitik, in: ZfB, 3o. Jg., 196o, S. 413-427, S. 418

Übersicht 11: Beziehungen zwischen Warenmerkmalen und absatzpolitischen Aktivitäten in den Theorien von Aspinwall und Miracle

Merkmal	Theorie		Beziehung zwischen Merkmal und				
	Aspinwall	Miracle	Länge des Absatzweges	Direktheit der Kommunikation a)	Zahl der Produktausführungen	Preiskontrolle b)	Preisvariation b)
Beschaffungshäufigkeit	X	X	direkt	invers	invers	invers	invers
Zahl der potentiellen Kunden		X	direkt	invers	invers	invers	invers
Zahl der nachfragenden Branchen		X	direkt	invers	invers	invers	invers
Verbrauchszeit	X	X	invers	direkt	direkt	direkt	direkt
Servicebedürftigkeit	X	X	invers	direkt	direkt	direkt	direkt
Suchzeit	X	X	invers	direkt	direkt	direkt	direkt
Bruttospanne	X		invers	direkt	X	X	X
Wert des Produkts		X	invers	direkt	direkt	direkt	direkt
Bedeutung der Kaufentscheidung für Käufer		X	invers	direkt	direkt	direkt	direkt
Technische Komplexität		X	invers	direkt	direkt	direkt	direkt
Geschwindigkeit des technologischen Wandels		X	invers	direkt	direkt	direkt	direkt

a) Unter Direktheit der Kommunikation wird hier das Verhältnis von persönlicher Werbung und Medienwerbung verstanden.

b) Im Rahmen der Preispolitik untersucht Miracle die Auswirkungen der Merkmalsausprägungen auf den Grad der Preiskontrolle durch den Hersteller und die Notwendigkeit der kundenindividuellen Preisdifferenzierung.

So ergibt sich z.B. sowohl bei Aspinwall als auch bei Miracle eine direkte Beziehung zwischen der Beschaffungshäufigkeit für ein Produkt und der Länge des Absatzweges für dieses Produkt, d.h. der Absatzweg ist umso länger, je höher die Beschaffungshäufigkeit.

Eine inverse Beziehung besteht dagegen zwischen der Servicebedürftigkeit eines Produktes und der Länge des Absatzweges. Mit zunehmender Servicebedürftigkeit eines Produktes nimmt damit die Länge des Absatzweges ab.
Nicht alle zur Typologisierung herangezogenen Merkmale sind dabei für einzelne Teilentscheidungen von gleicher Bedeutung.

Obwohl eine solche gütertypologische Sichtweise der Marketingpolitik eine isolierende Betrachtung in der Weise darstellt, daß nur die von den Waren- und Markteigenheiten ausgehenden Konsequenzen für den absatzpolitischen Mitteleinsatz untersucht werden, und dabei nicht übersehen werden darf, daß die absatzpolitischen Entscheidungen noch von einer Reihe anderer Daten sowie den unternehmensindividuellen Zielsetzungen beeinflußt werden, bietet diese Vorgehensweise den Vorteil, daß sie generalisierende Aussagen zu bestimmten im Rahmen der Marketingpolitik auftretenden Problemstellungen ermöglicht.

Dies gilt auch im Hinblick auf die dieser Arbeit zugrundeliegende Fragestellung nach Unterschieden in der Marketingpolitik bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern. Daher soll in den folgenden Abschnitten versucht werden, unter Berücksichtigung der im 2. Kapitel dargestellten Produkt- und Marktdaten der Absatzwegeentscheidung, eine absatzwegebezogene Güter- und Bedarfsträgertypologie zu entwikkeln, um darauf aufbauend zu überprüfen, inwieweit die für diese Typologien herangezogenen Merkmale und deren Ausprägungen den Einsatz der übrigen absatzpolitischen Instrumente beeinflussen, um damit wesentliche objekt- und marktbedingte Unterschiede bei direktem und indirektem Absatz herauszuarbeiten.

B. Eine absatzwegebezogene Investitionsgütertypologie

Voraussetzung für die Typenbildung ist die Aufstellung eines Merkmalskatalogs.[1] Im Gegensatz zu einem theoretisch exakten zweckneutralen Vorgehen bei der Auswahl von Merkmalen wird hier im Hinblick auf die gegebene Fragestellung die Methode der praktisch-zweckgebundenen Merkmalsauswahl angewandt, d.h. es werden unter Berücksichtigung der zu bildenden Typen dafür geeignete Merkmale zusammengestellt.[2]
Aus entscheidungsorientierter Sicht stellen die Ausprägungen dieser Merkmale Daten dar, die die Absatzwegeentscheidung der Hersteller von Investitionsgütern beeinflussen.

Unter Vernachlässigung sonstiger Datenkategorien kann für die im weiteren anzustellenden Erörterungen von der in Übersicht 12 dargestellten absatzwegebezogenen Produkttypologie ausgegangen werden, wobei Investitionsgüter, die auf direktem Wege vom Hersteller zu den Bedarfsträgern gelangen als Typ I, Investitionsgüter, für die aufgrund ihrer Merkmalsausprägungen der indirekte Absatz als sinnvoll erscheint, als Typ II bezeichnet werden.

Im Bezug auf die hier vorgenommene Typologisierung ist festzuhalten, daß die herangezogenen Merkmale hinsichtlich ihrer Ausprägung grundsätzlich eine Vielzahl von Abstufungen zulassen und damit die Bildung einer entsprechend großen Zahl von Investitionsgütertypen zulassen, für die eine eindeutige Aussage über den zu wählenden Absatzweg jedoch nicht mehr möglich ist.

---

1) Zu den für die Typenbildung erforderlichen methodischen Arbeitsvorgängen vgl. z.B. Tietz, Bruno: Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre, dargestellt am Beispiel der Typologie der Messen und Ausstellungen, (Westdeutscher Verlag) Köln und Opladen 1960, S.35 ff.
2) Vgl. zur Unterscheidung der Methoden der theoretisch exakten und praktisch-zweckgebundenen Merkmalsauswahl und der Bedeutung der letztgenannten Methode für die praktische typologische Arbeit: Knoblich, Hans: Die Typologie der Waren als Kernstück einer wirtschaftlichen Warenlehre, in: ZfbF, 17. Jg., 1965, S. 687-712, S. 693-694

Übersicht 12: Eine absatzwegebezogene Investitionsgütertypologie

Merkmal	Investitionsgütertyp	
	I	II
Wert, Größe, Gewicht	hoch	gering
Technische Komplexität	hoch	gering
Softwarebedürftigkeit	hoch	gering oder keine
Reparatur- und Wartungsbedürftigkeit	hoch	gering
Montagebedürftigkeit	hoch	gering oder keine
Erklärungsbedürftigkeit	hoch	gering
Zahl der Verwendungsbereiche	klein	groß
Zahl der Bedarfsträger	klein	groß
Nutzungsdauer	lang	kurz
Zahl der am Beschaffungsprozeß Beteiligten	groß	klein
Geschwindigkeit des technologischen Fortschritts	hoch	gering

Wenn hier nur Typen von Investitionsgütern betrachtet werden, für die unter Vernachlässigung sonstiger Datenkategorien der direkte bzw. indirekte Absatz die offensichtlich sinnvolle Alternative darstellt und damit nur die Extremausprägungen der verschiedenen Merkmale berücksichtigt werden, so sind diese als Tendenzhinweise zu verstehen, die Hypothesen beinhalten, deren Charakter der von je-desto-Aussagen ist. So ist z.B. die Tendenz zum Direktabsatz um so größer je höher die Komplexität eines Investitionsgutes.

C. Eine absatzwegebezogene Bedarfsträgertypologie

Bei der Entscheidung über den Absatzweg für Investitionsgüter treten die produkt- und marktstrukturellen Daten bisweilen gegenüber unternehmensstrukturellen Merkmalen der Bedarfsträger in den Hintergrund, d.h. Investitionsgüter des Typs II, für die bei einer isolierten Betrachtung von Produkt- und Marktstrukturmerkmalen die Einschaltung von Absatzmittlern sinnvoll erscheint, gelangen bisweilen auch auf direktem Wege an bestimmte Bedarfsträger.

Ausgehend von den in Abschnitt II, 2.2 des 2. Kapitels dargestellten Bedarfsträgerdaten kann für die im weiteren Verlauf anzustellende Untersuchung der objekt- und marktbedingten Unterschiede der Marketingpolitik bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern die in Übersicht 13 dargestellte Bedarfsträgertypologie unterstellt werden, wobei der Typ A diejenigen Bedarfsträger repräsentiert, die auf direktem Wege beliefert werden, als Typ B dagegen diejenigen Bedarfsträger bezeichnet werden, die als typische Kunden der Absatzmittler für Investitionsgüter anzusehen sind.

Übersicht 13: Eine absatzwegebezogene Bedarfsträgertypologie

Merkmal	Bedarfsträgertyp	
	A	B
Unternehmensgröße	groß	mittel - klein
Technisches Know-How	hoch	niedrig
Durchschnittliche Auftragsgröße	groß	klein
Potentielles Auftragsvolumen	groß	klein
Präferenz zum Direktbezug	stark	schwach (keine)

Aus den Ausprägungen der in Übersicht 13 aufgeführten Merkmale kann die allgemeine Aussage abgeleitet werden, daß Investitionsgüter vom Typ II hauptsächlich auf direktem Wege an industrielle Großunternehmen gelangen, während die Aufgabe des Investitionsgüterhandels und der Handelsvertreter vorwiegend in der "... Deckung des Investitionsgüterbedarfs von Handwerksbetrieben sowie von kleinen und mittleren Betrieben der Industrie ..."[1] besteht. Dies schließt jedoch nicht grundsätzlich aus, daß leistungsfähige Handelsbetriebe ebenso Partner der Großindustrie sein können.[2]

D. Unterschiede in Bedeutung und Einsatz absatzpolitischer Instrumente in Abhängigkeit vom Absatzweg

Ausgehend von den in den vorangehenden Abschnitten vorgenommenen absatzwegebezogenen Typologisierungen von Investitionsgütern und Bedarfsträgern steht in den folgenden Ausführungen die Frage im Vordergrund, welche Konsequenzen sich aus den Ausprägungen der den Typologien zugrundeliegenden Merkmale für die übrigen absatzpolitischen Instrumente ergeben, und damit die Frage nach den in den Produkt- und Bedarfsträgertypen begründeten Unterschieden in Bedeutung und Einsatz der absatzpolitischen Instrumente bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern.

I. Unterschiede im Bereich der Produktpolitik

1. Marktorientierte Produktpolitik für Investitionsgüter

In Anbetracht der raschen technologischen Entwicklung, neuer Fertigungsverfahren in der Industrie, eines zunehmenden Wett-

---

1) Batzer, Erich; Laumer, Helmut: Neue Vertriebswege in Industrie und Handel, (Verlag Moderne Industrie) München 1963, S. 125

2) Vgl. Keller , Ulrich: Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, (Verlag Otto Schwartz & Co) Göttingen 1975, S. 196

bewerbsdrucks sowie der zunehmenden Dynamik sonstiger technischer und wirtschaftlicher Daten gewinnt die Produktpolitik zunehmende Bedeutung für den Erfolg einer Unternehmung.[1)]

Dies gilt in besonderem Maße für die Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, wo dem Produktaspekt innerhalb der Wettbewerbs- und Marketingstrategie eine noch größere Bedeutung zukommt als im Konsumgüterbereich.[2)]
Neu- und Weiterentwicklungen von Produkten stellen gerade im Investitionsgüterbereich "eine schlagkräftige Waffe im Wettbewerb"[3)] dar. Die hohe Rate erfolgloser Neuprodukte macht dabei jedoch deutlich, daß die Innovationspolitik der Investitionsgüterhersteller eine Vielzahl von Risiken beinhaltet.[4)]

Eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Produktpolitik eines Investitionsgüterherstellers ist die Marktorientierung seiner produktpolitischen Entscheidungen. Ausgehend von der Beschaffungsintention eines nachfragenden Unternehmens, nämlich der Deckung eines produktiven Bedarfs, müssen diese Entscheidungen in erster Linie der Eignung der Güter für die jeweilige Bedarfsdeckung Rechnung tragen. "Je besser die Marktleistungen auf die Erfordernisse (Anforderungen) der Bedarfsträger abgestimmt sind, umso größer ist die Aussicht auf Akquisitionserfolge."[5)]

---

1) Vgl. Schütze, Rolf: Marktorientierte Produktentwicklung in der Investitionsgüterindustrie, Diss. Aachen 1973, S. 2; vgl. Cooper, Robert G.: The Impact of New Product Strategies, in: IMM, Vol. 12, 1983, S. 243-256, S. 243
2) Vgl. Udell, Jon G.: Towards a Theory of Marketing Strategy, in: British Journal of Marketing, o.Jg., 1968, S.298-3o3, S. 3o3, zitiert nach Avlonitis, George J.: Revitalizing Weak Industrial Products, in: IMM, Vol. 14, 1985, S.93-1o5, S.93
3) Frohmann, Alan L.: Technologie als Waffe im Wettbewerb, in: Harvard-Manager, o.Jg., Nr. 4, 1984, S. 62-69, S. 62
4) Vgl. Cooper, Robert G.; Little, Blair: The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure, in: JM, Vol.43, Nr. 3, 1979, S. 93-1o3, S. 93 ff.
5) Grafers, Hans Wilfried: Investitionsgütermarketing (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 198o, S. 43; vgl. auch Robertson, Andrew: The Marketing Factor in Successful Industrial Innovation, in: IMM, Vol. 2, 1973, S. 369-374, S. 37o

Der Qualitätsbeurteilung eines Investitionsgutes auf Nachfragerseite liegen dabei sowohl technische als auch ökonomische Kriterien zugrunde.

Pfeiffer schlägt im Hinblick auf die Qualitätsbeurteilung von Sondermaschinen eine Unterscheidung von
"- funktionaler Qualität
- integraler Qualität und
- Dauerqualität"[1)]
vor, eine Unterscheidung, die u.E. auf die Mehrzahl der hier abgegrenzten Investitionsgüter übertragen werden kann.

Im Mittelpunkt der Qualitätsbeurteilung steht dabei zunächst die Frage nach der funktionalen Qualität eines Investitionsgutes. Pfeiffer definiert diese Qualität einer Sondermaschine (eines Investitionsgutes) als "die Summe aller unmittelbar mit ihrer körperlichen Struktur zusammenhängenden Eigenschaften, die den Grad ihrer technischen und wirtschaftlichen Eignung ihrer Konstruktion zur Erfüllung der gestellten Produktionsaufgabe bestimmen."[1)]
Ausgangspunkt ist dabei also weniger die Frage, was ein Investitionsgut leisten kann, sondern vielmehr die Frage, ob das jeweilige Investitionsgut die gewünschten Fertigungsoperationen technisch einwandfrei und wirtschaftlich zweckmäßig bewältigen kann.[2)]

Da viele Investitionsgüter in der beschaffenden Organisation in den Leistungserstellungsprozess integriert werden müssen, erstreckt sich die Beurteilung der Qualität dieser Güter auf der Abnehmerseite auch auf die Eignung zur Integration in das jeweilige Produktionssystem des Verwenders. Pfeiffer spricht dementsprechend von einer "integralen Qua-

---

1) Pfeiffer, Werner: Absatzpolitik auf dem Gebiet der Fabrikation von Sondermaschinen, Diss. Köln 1963, S. 4o
2) Vgl. Studer, Marc: Produktinnovation für Werkzeugmaschinen, Diss. St. Gallen 1975, S. 73; vgl. Meißner, Roland: Determinanten und Instrumente der Absatzpolitik in Unternehmungen des Industrieanlagenbaus, Diss. Köln 1969, S.87-88

lität" und versteht darunter die Eigenschaften eines Investitionsgutes, die seine technische und wirtschaftliche Eignung zur Integration in ein bestimmtes Produktionssystem bestimmen.[1)]

Als drittes Element der Qualitätsbeurteilung nennt Pfeiffer die sogenannte " Dauerqualität", die sich auf das Verhalten von Funktionsqualität und integraler Qualität im Zeitablauf bezieht und bei der insbesondere der Einfluß der Beanspruchung und der technisch wirtschaftlichen Überholung zu berücksichtigen ist.[1)]

Neben rein technischen und wirtschaftlichen Kriterien spielen bei der Beurteilung einer Reihe von Investitionsgütern auch ästhetische Beurteilungskriterien eine nicht unwesentliche Rolle, wie z.B. die Form- und Farbgebung bei Büromöbeln. Dabei stehen diese Kriterien jedoch nur selten im Vordergrund, vielmehr bezieht sich die Beurteilung auf eine möglichst optimale Kombination von ästhetischen Komponenten und Verwendungszweck.[2)]

---

1) Vgl. Pfeiffer, Werner: Absatzpolitik auf dem Gebiet der Fabrikation von Sondermaschinen, Diss. Köln 1963, S. 41
2) Vgl. Friedewald, Rüdiger H.: Marketing-Politik für Investitionsgüter, Diss. Berlin 1973, S. 76

Übersicht 14 : Ausgewählte allgemeine Kriterien für die Qualitätsbeurteilung von Investitionsgütern

1. Funktions- und Wirkungsweise
2. Grad der gewünschten Funktionserfüllung
3. Sicherheit der Funktionserfüllung
4. Wirtschaftlichkeit der Funktionserfüllung
5. Bedienungssicherheit
6. Wirkungsgrad
7. Anpassungsfähigkeit an geänderte Betriebsbedingungen
8. Größe, Volumen, Gewicht
9. Kompliziertheit des Produktdesign
1o. Robustheit der Konstruktion
11. Konstruktionsbedingte Wartungs- und Reparaturnotwendigkeit
12. Zahl von Verschleißteilen
13. Austauschbarkeit von Komponenten
14. Widerstandsfähigkeit gegen Witterungseinflüsse
15. Kompatibilität mit anderen Investitionsgütern
16. Aufwand der Funktionsabstimmung mit komplementären Investitionsgütern
17. Auswirkungen auf Wirkungsgrad komplementärer Investitionsgüter
18. Notwendigkeit produktionstechnischer Anpassungen
19. Notwendigkeit organisatorischer Anpassungen
2o. Form- und Farbgebung
21. Ergonomische Gestaltung

Die Notwendigkeit der Orientierung der Produktpolitik für Investitionsgüter an dem realen Bedarf der potentiellen Nachfrager macht eine systematische Erforschung nicht nur des unmittelbaren Funktionsbedarfs, sondern auch der Bedingungen erforderlich, unter denen ein Investitionsgut beim Verwender

zum Einsatz kommt. Hierbei gilt es auch, sich abzeichnende Veränderungen in den Produktionsbedingungen der Verwenderbetriebe, bedingt durch den technischen Fortschritt, gesetzliche oder sonstige Vorschriften, geänderte Nachfragebedingungen in konsumnäheren Märkten usw. rechtzeitig zu erkennen, um entsprechende Modifikationen von Produkten vornehmen zu können bzw. neue problemadäquate Produkte anzubieten.

So setzt etwa eine erfolgreiche Produktpolitik von Druckmaschinenherstellern die Beachtung von durchschnittlich kleiner werdenden Auflagehöhen von Druckaufträgen, die verstärkte Abwicklung dieser Aufträge im Farbdruck und die mit dieser Entwicklung verbundene Notwendigkeit der Minimierung von Einrichtzeiten bei kleiner werdenden Auflagehöhen voraus.[1)]

Vielfach gehen dabei Anregungen für die Weiter- oder Neuentwicklung von Investitionsgütern auf konkrete Kundenwünsche zurück.[2)] Unter diesem Gesichtspunkt ist eine enge Zusammenarbeit von Marketing- bzw. Verkaufsabteilung und Entwicklungsabteilung eines Investitionsgüterherstellers eine wesentliche Voraussetzung für eine bedarfsorientierte Produktentwicklung.[3)]

Generell können die in Übersicht 15 aufgeführten Ideeenquellen für Produktneu- bzw. -weiterentwicklungen im Investitionsgüterbereich genutzt werden.

---

1) Vgl. o.V.: Technische Neuerungen mit Augenmaß - Die Heidelberger Druckmaschinen AG demonstriert auf der Drupa in Düsseldorf Größe, in: FAZ, o.Jg., 3. Mai 1986, S. 16

2) Vgl. Strothmann, Karl-Heinz; Kuß, Alfred; Ziegler, Rainer: Marktorientierte Konstruktions- und Entwicklungspolitik in der Investitionsgüter-Industrie, (Vogel Verlag) Würzburg 1979, S. 18 und 26 ff.; vgl. Hippel, Eric von: Successful Industrial Products from Customer Ideas, in: JM, Vol. 42, Nr. 1, 1978, S. 39-49; vgl. Heinrichs, Fritz: Marketing in der Investitionsgüterindustrie: Marktforschung - Absatzpolitisches Instrumentarium, in: Mf, 19.Jg., Nr.4, 1975, S. 78-82, S. 8o

3) Vgl. Wind, Yoram; Grashof, John F.; Goldhar, Joel D.: Market Based Guidelines for Design of Industrial Products, in: JM, Vol. 42, Nr. 3, 1978, S. 27-37, S. 27

Übersicht 15: Ideenquellen für die Produktneu- bzw. -weiterentwicklung im Investitionsgüterbereich

Unternehmensinterne Quellen:

- Forschungs- und Entwicklungsabteilung
- Verkaufs- und Marketingabteilung
- Marktforschungsabteilung
- Einkaufsabteilung
- Serviceabteilung
- betriebliches Vorschlagswesen
- Patentabteilung

Unternehmensexterne Quellen:

- Kunden
- Absatzmittler
- Produktionsgüterhersteller
- Hersteller von Komplementärprodukten
- Wettbewerber
- Lieferanten
- unabhängige Forschungsinstitute
- Wirtschaftsverbände
- staatliche Institutionen
- gesetzliche oder sonstige Vorschriften
- Unternehmensberater
- Technologiezentren

Quelle: Nach Backhaus, Klaus: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag Franz Vahlen) München 1982, S. 314

In der Praxis weist die Marktorientierung der Produktpolitik in vielen Unternehmen erhebliche Defizite auf, was nicht selten auch Überqualitäten zur Folge hat, die von den Nachfragern nicht honoriert werden.[1)]

Unter diesem Aspekt der Marktorientierung ist auch das im folgenden zu erörternde Problem der Standardisierung bzw. Individualisierung von Investitionsgütern zu betrachten.

---

1) Vgl. Drink, Heinz: Rezession im Werkzeugmaschinenbau: Problemlösungen nicht gefragt, in: asw, 24. Jg., Nr. 12, 1981, S. 92-97, S. 96

2. Individualisierung und Standardisierung von Investitionsgütern in Abhängigkeit vom Absatzweg

2.1 Das produktpolitische Entscheidungsproblem

Unter Berücksichtigung der Bedeutung der Produktpolitik für den Unternehmenserfolg und die Notwendigkeit der Orientierung produktpolitischer Entscheidungen an den konkreten Bedarfssituationen potentieller Abnehmer, steht ein Hersteller von Investitionsgütern im Rahmen der Produktpolitik vor der Entscheidung, inwieweit er auf individuelle Kundenwünsche eingehen soll, d.h. inwieweit er eine Individualisierung bzw. Standardisierung seiner Marktleistungen vornehmen soll.

Im ersten Fall geht ein Investitionsgüterhersteller hinsichtlich der Produktgestaltung soweit wie möglich auf die Wünsche des Abnehmers ein und stellt ihm damit eine individuelle, auf die jeweiligen Anwendungsbedürfnisse "maßgeschneiderte" Problemlösung zur Verfügung. "Demgegenüber ist unter Standardisierung ein Vorgehen zu verstehen, bei dem die angebotenen Produkte so vereinheitlicht werden, daß mit der gleichen Produktausführung eine Mehrzahl von Abnehmern beliefert werden kann bzw. derselbe Abnehmer mehrere Stücke ein und desselben Anlagentyps erhält."[1)]

Die Entscheidung über Standardisierung bzw. Individualisierung kann sich dabei auch auf die mit einem Investitionsgut zur Verfügung zu stellende Software beziehen.[2)]

---

1) Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüter-Industrie" der Schmalenbach-Gesellschaft: Standardisierung und Individualisierung - Ein produktpolitisches Entscheidungsproblem, in: Engelhardt, Werner Hans; Laßmann, Gert (Hrsg.): Anlagen-Marketing, ZfbF Sonderheft 7, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1977, S. 39-56, S. 4o

2) Vgl. Engelhardt, Werner Hans; Günter, Bernd: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag W. Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1981, S. 161

Zwischen den reinen Formen der Standardisierung und Individualisierung sind eine Vielzahl von Übergangsformen denkbar, die zu unterschiedlich weitreichenden Teilstandardisierungen führen können. Bezieht man das Entscheidungsproblem sowohl auf den Bereich der Hardware als auch der Software, so können folgende Möglichkeiten für die produktpolitische Entscheidung eines Investitionsgüterherstellers genannt werden:[1)]

(1) Strenge Standardisierung der Gesamtleistung (Sach- und Dienstleistungen)

(2) Standardisierung des Sachgutes
+ Individualisierung der Software

(3) Standardisierung des Basisgutes
+ Individualisierung des Zubehörs sowie von Nebenteilen
+ Individualisierung der Software

(4) Standardisierung von Produktteilen (Baugruppen, -elementen, -teilen) des Gutes
+ Individualisierung der Software (zur Verbindung der Baukastenteile miteinander)

(5) Individualisierung des Sachgutes
+ Standardisierung der Software

(6) Strenge Individualisierung der Gesamtleistung (Sach- und Dienstleistungen)

Bei der Entscheidung über den Standardisierungsgrad der Produkte gilt es für einen Investitionsgüterhersteller sowohl absatzwirtschaftlichen als auch produktionswirtschaftlichen Aspekten Rechnung zu tragen, die sich teilweise konträr gegenüberstehen. (Vgl. Übersicht 16)

---

1) Vgl. Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüter-Industrie" der Schmalenbach-Gesellschaft: Standardisierung und Individualisierung - Ein produktpolitisches Entscheidungsproblem, in: Engelhardt, Werner Hans; Laßmann, Gert (Hrsg.): Anlagen-Marketing, ZfbF Sonderheft 7, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1977, S. 39-56, S. 42

Übersicht 16: Entscheidungskriterien für bzw. gegen eine Individualisierung oder Standardisierung von Investitionsgütern

	INDIVIDUALISIERUNG	STANDARDISIERUNG
VORTEILE	- Präferenzschaffung - Erweiterung des preispolitischen Spielraumes - Differenzierung von Konkurrenzprodukten - Know-how-Zuwachs - geringere Lagerhaltungskosten für vorgefertigte Teile und Produkte	- große Serien führen zur Kostendegression - Kompatibilität mit anderen Aggregaten ist leichter gewährleistet - hohe Servicefreundlichkeit - schnelle Lieferung - Vereinfachung des Kaufprozesses
NACHTEILE	- relativ hohe Distributionskosten - Abgeltung höherer Kosten im Preis ungewiß - höhere Kosten für Ersatzteilhaltung und Service - schlechtere Planbarkeit der Auslastung der Fertigungskapazitäten - stärkere Absatzschwankungen - geringere Rationalisierungsmöglichkeiten - Absehbarkeit aller Schwierigkeiten einer Problemlösung bei Auftragsübernahme meist nicht möglich	- Homogenisierung des Angebots - geringe Flexibilität - Gefahr des Preiskampfes - stark unterschiedliche Informations- und Marketingprobleme - evtl. höherer Wettbewerbsdruck

Quelle: Engelhardt, Werner Hans; Günter, Bernd: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag W. Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1981, S. 165

Die Spannung zwischen den entgegengesetzten Bestrebungen führt in der Praxis sehr häufig zu Kompromißlösungen in Form von Teilstandardisierungen von Produkten und Dienstleistungen. So sind z.B. die Hersteller von Sondermaschinen bestrebt, soweit wie möglich standardisierte Teile zu verwenden, die schon vor Eingang einzelner Kundenaufträge auf Lager produziert bzw. von Vorlieferanten beschafft werden können.[1)]

In den folgenden Ausführungen soll das dargestellte Entscheidungsproblem unter absatzwirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet werden.

---

1) Vgl. Riebel, Paul: Typen der Markt- und Kundenproduktion in produktions- und absatzwirtschaftlicher Sicht, in: ZfbF, 17. Jg., 1965, S. 663-685, S. 680

2.2 Der Einfluß absatzwegebestimmender Produkt- und Bedarfsträgermerkmale auf die Entscheidung über Standardisierung und Individualisierung

Die produktpolitische Entscheidung über Standardisierung und Individualisierung von Investitionsgütern wird von einer Reihe unterschiedlicher Faktoren beeinflußt. Neben Faktoren, die in der Sphäre des Herstellers selbst liegen, sind dabei, wie auch bei anderen absatzpolitischen Entscheidungen, die Merkmale der jeweiligen Objekte und Märkte von besonderer Bedeutung. Im Hinblick auf das Untersuchungsziel dieser Arbeit ist dabei die Frage von Interesse, inwieweit die absatzwegebestimmenden Merkmale von Investitionsgütern und ihrer Bedarfsträger auch für die produktpolitische Entscheidung über Individualisierung und Standardisierung von Relevanz sind, und welche Konsequenzen sich aus den Ausprägungen dieser Merkmale für diese Entscheidung ergeben, d.h. wie die einzelnen Ausprägungen diese Entscheidung tendenziell beeinflussen und damit Unterschiede in der Produktpolitik der Hersteller in Abhängigkeit vom Absatzweg begründen.
Da wie an anderer Stelle bereits betont nicht alle Merkmale für einzelne absatzpolitische Entscheidungen von gleicher Bedeutung sind, sollen die folgenden Erörterungen auf diejenigen absatzwegebestimmenden Merkmale beschränkt werden, die auch im Rahmen der Entscheidung über Individualisierung und Standardisierung von wesentlicher Bedeutung sind.

Hinsichtlich des Einflusses der Merkmale Wert, Größe, Gewicht und technische Komplexität kann davon ausgegangen werden, daß je größer und teurer sowie technisch komplexer Investitionsgüter sind, die Tendenz zu einer Individualisierung des Angebotes zunimmt. Gerade im Bereich des Marketing von hochwertigen und technisch hochkomplexen Anlagen finden sich auf Abnehmerseite häufig Bestrebungen, eigene spezifische Vorstel-

lungen über das zu erwerbende Gut durchzusetzen.[1] Die auftragsgebundene Einzelfertigung kann in diesem Bereich als typisch angesehen werden.
"Bei industriellen Großanlagen beschränkt sich beispielsweise die produktgestalterische Autonomie des Herstellers u.U. auf die Ausarbeitung von Vorschlägen und die Beratung der Bedarfsträger sowie allenfalls auf die Festlegung einzelner Ausführungsformen zu Spezifikationen, die wiederum der Bedarfsträger vorgibt."[2]

Darüberhinaus verstärkt die Notwendigkeit einer effizienten Integration von komplexen Investitionsgütern in das Produktionssystem des Abnehmers eine Ausrichtung der Produktgestaltung an den spezifischen individuellen Produktionsbedingungen auf Abnehmerseite und damit die Tendenz zur Individualisierung.

Eine solche Notwendigkeit ist im umgekehrten Falle, d.h. bei technisch wenig komplexen, isoliert einsetzbaren Investitionsgütern von relativ geringem Wert, kaum gegeben,so daß hier generell eher von einer Tendenz zur Standardisierung ausgegangen werden kann.

Einen bedeutenden Einfluß auf die Entscheidung eines Investitionsgüterherstellers über die Standardisierung seiner Produkte übt auch die Größe des Gesamtmarktes für ein Produkt aus, die weitgehend von der Zahl der Verwendungsbereiche für das Produkt mitbestimmt wird.

---

1) Vgl. Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüter-Industrie" der Schmalenbach-Gesellschaft: Standardisierung und Individualisierung - Ein produktpolitisches Entscheidungsproblem, in: Engelhardt, Werner Hans; Laßmann, Gert (Hrsg.): Anlagen-Marketing, ZfbF Sonderheft 7, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1977, S. 39-56, S. 4o
2) Grafers, Hans Wilfried: Investitionsgütermarketing (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 198o, S. 47

Eine große Zahl von Nachfragern, die gleichartige Anforderungen an ein Produkt stellen, und eine entsprechend große Gesamtnachfragemenge versetzen einen Hersteller in die Lage, "ohne größere Marktwiderstände sein Produkt zu standardisiesieren."[1] "In den USA tritt beispielsweise für verschiedene Aggregate der Meßtechnik dank des großen Marktes eine so beträchtliche Nachfrage auf, daß die einzelnen Typen standardisiert werden können, ohne die Vielfalt des Angebots zu vermindern. Damit verbinden sich die Vorteile der Standardisierung mit einem Angebot, das den individuellen Wünschen der Nachfrager zum Teil Raum läßt."[1]

In umgekehrter Sicht wird sich bei einer geringen Zahl von Nachfragern und einer geringen Gesamtnachfragemenge, in Anbetracht von möglichen durch die Standardisierung hervorgerufenen Marktwiderständen, bei einem Hersteller eher die Neigung zu einer Individualisierung der Marktleistungen feststellen lassen.

Hinsichtlich der Wirkung des die Absatzwegeentscheidung von Investitionsgüterherstellern mitbeeinflussenden Merkmals "Geschwindigkeit des technologischen Fortschritts" auf die Entscheidung über Standardisierung und Individualisierung läßt sich feststellen, daß in Investitionsgüterbranchen, die durch einen geringen technischen Fortschritt gekennzeichnet sind, eher eine Tendenz zur Standardisierung besteht, als in Branchen, in denen ein rascher technologischer Fortschritt zu in kurzen Zeitabständen auftretenden technischen Veränderungen führt, die eine Standardisierung weder möglich noch absatzpolitisch sinnvoll erscheinen lassen. Obwohl auch in diesen Branchen durchaus eine Neigung zur Standardisierung unterstellt werden kann, wird sich das Ausmaß dieser Bemühun-

---

1) Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüter-Industrie" der Schmalenbach-Gesellschaft: Standardisierung und Individualisierung - Ein produktpolitisches Entscheidungsproblem, in: Engelhardt, Werner Hans; Laßmann, Gert (Hrsg.): Anlagen-Marketing, ZfbF Sonderheft 7, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1977, S. 39-56, S. 48

gen, bedingt durch technologische und wettbewerbspolitische Zwänge, in weit engeren Grenzen bewegen, als in technologisch weniger progressiven Märkten.[1)]

Während sich die bisher gemachten Ausführungen auf eine generelle Tendenz zur Standardisierung bzw. Individualisierung unabhängig von den Eigenschaften der jeweiligen Abnehmer bezogen, ist in Analogie zur Frage nach der Direktbelieferung einzelner Abnehmer im Rahmen der Absatzwegepolitik hier auch die Frage von Interesse, unter welchen Bedingungen ein Investitionsgüterhersteller dazu bereit ist, einem einzelnen Bedarfsträger ein seinen individuellen Wünschen entsprechendes Produkt anzubieten.

Ausgehend von dieser Frage läßt sich die Tendenz feststellen, daß die Eigenschaften von Abnehmerbetrieben, die die Entscheidung eines Investitionsgüterherstellers zugunsten einer Direktbelieferung beeinflussen, ebenso seine Neigung verstärken, auf kundenindividuelle Wünsche hinsichtlich der Produktgestaltung einzugehen.

Dies gilt insbesondere dann, wenn ein Abnehmer große Stückzahlen gleicher Güter nachfragt. In diesen Fällen wird ein Hersteller zur Sicherung dieser Großaufträge i.a. bereit sein, trotz einer generellen Standardisierungsentscheidung, eine Individualisierung der Großaufträge vorzunehmen.
Die innerhalb solcher Aufträge gelieferten Investitionsgüter können zwar untereinander standardisiert sein, sie bilden jedoch gegenüber anderen Aufträgen ein differenziertes an den jeweiligen Kundenwünschen orientiertes Angebot.[1)]

---

1) Vgl. Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüter-Industrie" der Schmalenbach-Gesellschaft: Standardisierung und Individualisierung - Ein produktpolitisches Entscheidungsproblem, in: Engelhardt, Werner Hans; Laßmann, Gert (Hrsg.): Anlagen-Marketing, ZfbF Sonderheft 7, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1977, S. 39-56, S. 44 und 48

Eine solche kundenbezogene Produktpolitik kann sich für einen Investitionsgüterhersteller aber auch dann empfehlen, wenn er bisher nur einen geringen Anteil am gesamten Auftragsvolumen eines Unternehmens mit insgesamt hohem Bedarfsvolumen hat, und er in einer Individualisierung seines Angebotes eine Möglichkeit sieht, einen wettbewerbspolitischen Vorsprung gegenüber anderen Lieferanten ähnlicher Produkte zu erzielen.

Von wesentlicher Bedeutung für die Entscheidung eines Herstellers über eine kundenspezifische Individualisierung, trotz einer generellen Standardisierungsentscheidung, ist auch das technische Know-How eines Nachfragers.[1)] Ist das technische Know-How eines Nachfragers größer als das des Anbieters, so wird dieser in der Regel keine andere Möglichkeit haben, als auf die individuellen Wünsche des Bedarfsträgers einzugehen.

Im umgekehrten Fall wird ein Hersteller dagegen bestrebt sein, dem Nachfrager ein standardisiertes Produkt anzubieten, wobei ihm insbesondere bei Anlagen zugute kommt, daß der Nachfrager kaum beurteilen kann, ob es sich um ein individualisiertes oder standardisiertes Produkt handelt.

Zusammenfassend kann die Wirkung der absatzwegebestimmenden Merkmale bzw. ihrer Ausprägungen auf die produktpolitische Entscheidung eines Investitionsgüterherstellers über Individualisierung bzw. Standardisierung wie in Übersicht 17 dargestellt werden.

---

1) Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen: Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüter-Industrie" der Schmalenbach-Gesellschaft: Standardisierung und Individualisierung - Ein produktpolitisches Entscheidungsproblem, in Engelhardt, Werner Hans; Laßmann, Gert (Hrsg.): Anlagen-Marketing, ZfbF Sonderheft 7, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1977, S. 39-56, S. 48-49

Übersicht 17: Der Einfluß absatzwegebestimmender Produkt- und Bedarfsträgermerkmale auf die Entscheidung über Individualisierung und Standardisierung

Merkmal	Tendenz zur Individualisierung	Tendenz zur Standardisierung
Produktmerkmale		
- Wert und Größe	hoch	gering
- Technische Komplexität	hoch	niedrig
- Zahl der Verwendungsbereiche	klein	groß
- Zahl der Bedarfsträger	klein	groß
- Geschwindigkeit des technologischen Wandels	hoch	niedrig
Bedarfsträgermerkmale		
- Unternehmensgröße	groß	klein
- Durchschnittliche Auftragsgröße	groß	klein
- Potentielles Auftragsvolumen	groß	klein
- Technisches Know How	hoch	niedrig

Ein Vergleich der Wirkungen der einzelnen Merkmalsausprägungen auf die hier betrachtete produktpolitische Entscheidung mit ihren Wirkungen auf die Absatzwegeentscheidung eines Investitionsgüterherstellers läßt eine Parallelität von Absatzwegepolitik und Produktpolitik erkennen. Obwohl die Entscheidung über Standardisierung und Individualisierung von einer Reihe weiterer, insbesondere interner, Faktoren beeinfluß wird, läßt ein solcher Vergleich die allgemeine Aussage zu, daß unter Beachtung der Eigenschaften von Produkten und Bedarfsträgern beim direkten Absatz von Investitionsgütern eher eine Tendenz zur Individualisierung der Marktleistungen, bei indirektem Absatz dagegen in der Regel eine Tendenz zur Standardisierung unterstellt werden kann.

Bei vielen Investitionsgütern ermöglicht häufig erst eine entsprechende Standardisierung und die damit verbundenen Erleichterungen der Absatzprozesse durch Begrenzung und Vereinfachung von Serviceaktivitäten und Ersatzteilhaltung, eine in der Regel geringere Erklärungsbedürftigkeit sowie vereinfachte Beschaffungsprozesse die Einschaltung des Investitionsgüterhandels in den Absatzweg.

3. Die Bedeutung der Markierungspolitik für Investitionsgüter in Abhängigkeit vom Absatzweg

Die Standardisierung von Investitionsgütern führt in der Regel zu einer Homogenisierung des Marktangebotes und damit zu einer höheren Markttransparenz. Dies gilt insbesondere dann, wenn die durch einen Hersteller eventuell realisierten Produktvorteile nicht durch Patente oder Lizenzen geschützt sind und von Konkurrenten in relativ kurzer Zeit imitiert werden können.[1)]

Eine solche Homogenisierung eines Marktangebotes beinhaltet in starkem Maße die Gefahr eines Preiskampfes, die in vielen Investitionsgüterbereichen für Standard-Maschinen und andere Einzelaggregate mit einfacher Technologie noch dadurch erhöht wird, daß in zunehmendem Maße ausländische Anbieter aus zum Teil weniger hoch industrialisierten Staaten in den Markt drängen und mit einer aggressiven Preispolitik und relativ geringem Know-How-Einsatz zu einer Wettbewerbsverschärfung beitragen.[1)] Ein typisches Beispiel für eine solche Branche ist der Schweißmaschinenmarkt, in dem zunehmend Anbieter aus Ostblockstaaten zu einer Verschärfung des Preiswettbewerbs beitragen.

---

1) Vgl. Engelhardt, Werner Hans; Günter, Bernd: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag W. Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1980, S. 160

Eine Möglichkeit, sich dem Druck eines unmittelbaren Preiswettbewerbs zumindest teilweise zu entziehen, bietet hier der Aufbau eines spezifischen "Produktimage", um sich von Konkurrenten und Substituten abheben zu können.

Notwendige Voraussetzung ist dabei eine Markierung der Produkte, mit deren Hilfe Qualitätsinformationen an potentielle Abnehmer vermittelt werden sollen, indem diese auf bestimmte Unternehmen als Herkunftsstätte der Produkte hingewiesen werden.

Zur Markierung der Produkte können dabei dienen:

- Wortzeichen, z.B. Siemens, Voith, Gutbrod, Faun
- Bildzeichen, z.B. Krupp, Meteor-Siegen
- Kombinierte Wort- und Bildzeichen, z.B. Babcock, Thyssen, John Deere, 3K Büromöbel, Rheinmetall

Mit Hilfe der Markierung können Firmenmarken geschaffen werden, indem lediglich der Herstellername, evtl. kombiniert mit einem Bildzeichen, verwendet wird als auch Produktgruppenmarken, mit denen bestimmte Erzeugnisgruppen innerhalb des Gesamtprogramms eines Herstellers gekennzeichnet werden, wie z.B. "Graco Hydra-Cat" zur Kennzeichnung von Geräten und Anlagen zur Verarbeitung von zweikomponentigen Grundmaterialien der Firma Graco oder "Wagner Air-Coat" zur Kennzeichnung bestimmter Farbspritzgeräte innerhalb des Gesamtprogramms der Firma Wagner.

Da standardisierte Produkte - wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt - in erster Linie über den indirekten Absatzweg an die Verwender gelangen, kann im Hinblick auf das Untersuchungsziel dieser Arbeit festgestellt werden, daß der Markierungspolitik beim indirekten Absatz von Investitionsgütern eine größere Bedeutung zukommt als beim direkten Absatz. Eine solche Markierung ist darüberhinaus beim indirekten Absatz erst Voraussetzung für ein "Vorverkaufen" der Produkte mit Hilfe der Mediawerbung des Herstellers und damit eine Voraussetzung für die Durchsetzung wesentlicher Komponenten seiner Marketingstrategie bis zum Verwender.

II. Unterschiede im Bereich der Preispolitik

1. Die Bedeutung der Preispolitik für Investitionsgüter

In der Literatur zum Investitionsgütermarketing ist nicht selten die Aussage anzutreffen, daß der Preispolitik für Investitionsgüter im Vergleich zum Konsumgüterbereich und zu den anderen einem Hersteller zur Verfügung stehenden absatzpolitischen Instrumenten eine untergeordnete Bedeutung zukommt.[1)]
Einer solchen generalisierenden Beurteilung der Bedeutung der Preispolitik im Investitionsgütermarketing ist in Anbetracht der Heterogenität der Güter und Nachfrager sowie der sich dynamisch verändernden Marktdaten mit Vorsicht zu begegnen.

Für eine differenziertere Betrachtung der Rolle der Preispolitik innerhalb der Marketingpolitik für Investitionsgüter ist zunächst zwischen ihrer Bedeutung als Instrument zur Beeinflussung der Nachfrage und ihrer Bedeutung als Wettbewerbsinstrument zu unterscheiden.

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur hat die Bedeutung des Preises als Instrument zur Beeinflussung der Nachfrage sehr früh Beachtung gefunden und über viele Jahre hinweg eine breite Erörterung erfahren.
In der Preistheorie wird dabei allgemein von der Annahme ausgegangen, daß zwischen dem Preis für ein Produkt und

---

1) Vgl. z.B. Bedford, K.W.: Pricing Industrial Products, in: Coram, Terry C.; Hill, Roy W. (Hrsg.): New Ideas in Industrial Marketing, (Staples Press) London 197o, S. 171-191, S. 176; vgl. Strothmann, Karl-Heinz: Investitionsgütermarketing (Verlag Moderne Industrie) München 1979, S. 115; vgl. Pfeiffer, Werner; Bischof, Peter: Investitionsgüterabsatz, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): HWA, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 918-938, Sp. 934

seiner absetzbaren Menge ein eindeutiger Zusammenhang besteht, der sich in Form einer monoton fallenden Funktion, der Preis-Absatz-Funktion, beschreiben läßt.[1] Diese Preis-Absatz-Funktion bringt zum Ausdruck, daß Preisänderungen Änderungen der Nachfrage zur Folge haben, wobei Preissenkungen zu steigenden Absatzmengen führen und umgekehrt. Auf den Investitionsgüterbereich scheint die Übertragung dieser Aussage der Preistheorie nur mit Einschränkungen möglich. Ein wesentlicher Grund hierfür ist in dem Wesen der Nachfrage nach Investitionsgütern zu sehen.

"Da sich die Nachfrage nach Investitionsgütern sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht aus der Nachfrage nach jenen Gütern ableitet, die mit ihrer Hilfe hergestellt werden, ist das Nachfragevolumen insgesamt - jedenfalls in dem für preispolitische Erwägungen vernünftigerweise relevanten Bereich - ein Datum, auf das der Investitionsgüterhersteller keinen oder nur geringen Einfluß hat. Insbesondere kann er durch Preissenkungen kaum zusätzliche Nachfrage erschließen, wie die Preis-Absatz-Funktion unterstellt. Ebensowenig kann er einem eventuellen Absinken der Nachfrage durch Preisreduktionen entgegenwirken. Wie auch umgekehrt (begrenzte) Preiserhöhungen keineswegs zwangsläufig zum Absinken der Nachfrage führen. Die Elastizität der Investitionsgüternachfrage in Bezug auf Preisänderungen ist generell gering und tendiert nicht selten gegen Null."[2]

---

1) Über den genauen Verlauf der Preis-Absatz-Funktion gibt es unterschiedliche Auffassungen, die in diesem Zusammenhang aber nicht von weiterem Interesse zu sein brauchen.

2) Grafers, Hans Wilfried: Investitionsgütermarketing, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, S. 87

Aus der eingeschränkten Bedeutung des preistheoretischen Zusammenhangs zwischen Preis und Nachfragemenge auf eine untergeordnete Bedeutung der Preispolitik im Investitionsgütermarketing zu schließen wäre aber sicherlich verfehlt und würde insbesondere nicht der Rolle Rechnung tragen, die der Preispolitik als Wettbewerbsinstrument zukommt. Nicht selten wird diese Rolle der Preispolitik in der Investitionsgüterindustrie unterschätzt.[1]

Eine Beurteilung der Bedeutung der Preispolitik als Wettbewerbsinstrument im Investitionsgütermarketing muß zunächst an der Frage anknüpfen, welche Rolle der Preis als Entscheidungskriterium im Rahmen organisationaler Beschaffungsentscheidungen spielt, d.h. welche Bedeutung dem Preis eines Investitionsgutes auf Abnehmerseite beigemessen wird.

Die Ergebnisse der wenigen zur Beantwortung dieser Frage durchgeführten Untersuchungen lassen den Schluß zu, daß nur in den seltensten Fällen eine Entscheidung zugunsten eines Lieferanten lediglich anhand des Kriteriums Preis getroffen wird. So kommen z.B. Kelly und Coaker, die die Beschaffungsentscheidungen für Pumpen, Kompressoren, Druckgefäße und Flüssigkeitstransfersysteme in verschiedenen Unternehmungen untersucht haben, zu den folgenden Ergebnissen:[2]

Bei 112 untersuchten Beschaffungsentscheidungen wurden in 46 Fällen Entscheidungen zugunsten von Lieferanten getroffen, deren Angebote über dem preislich niedrigsten Angebot lagen. 7o von insgesamt 36o abgegebenen Angeboten lagen preislich niedriger als das endgültig gewählte Angebot, wurden aber

---

1) Vgl. Mason, Roger S.: Price Competition in Industrial Markets, in: IMM, Vol. 3, 1974, S. 275-284, S. 283

2) Vgl. Kelly, Patrick J.; Coaker, James W.: The Importance of Price as a Choice Criterion for Industrial Purchasing Decisions, in: IMM, Vol. 5, 1976, S. 281-293, S. 29o

aus einem der folgenden Gründe nicht akzeptiert:

- das angebotene Produkt entsprach nicht den geforderten Spezifikationen
- angebotene Produkte waren nicht mit den vorhandenen Investitionsgütern kompatibel
- zu lange Lieferzeiten für Produkte
- schlechte Erfahrungen mit dem betreffenden Lieferanten
- keine Ersatzteile für die Produkte in der beschaffenden Unternehmung vorhanden
- zu hohe Betriebskosten der Produkte
- im Vergleich zu anderen angebotenen Produkten höhere Installationskosten, komplizierteres Produktdesign, höherer Wartungsaufwand

Zu ähnlichen Ergebnissen hinsichtlich der Bedeutung des Preises bei industriellen Beschaffungsprozessen kommt auch eine von Udell durchgeführte Untersuchung.[1)]

Obwohl diese Ergebnisse erkennen lassen, daß dem Preis in der Regel keine übergeordnete Bedeutung als Beschaffungskriterium für Investitionsgüter zukommt, wäre es sicherlich verfehlt, aus diesen Ergebnissen auf eine nur untergeordnetet Bedeutung der Preispolitik als Wettbewerbsinstrument im Investitionsgütermarketing zu schließen.

Vielmehr führt ein zunehmender Kostendruck auch im industriellen Bereich zu einer verstärkten Preissensivität. So wurden z.B. in einer im Jahre 1982 von Simon durchgeführten Befragung von 245 Unternehmen Preis und Qualität gleich häufig

---

1) Vgl. Udell, Jon G.: How Important is Pricing in Competitive Strategy?, in: JM, Vol. 28, Nr. 1, 1964, S. 44-48, S. 45-46

als mit Abstand wichtigste Gründe für Lieferantenwechsel genannt. Darüberhinaus gaben 66,4 % der Befragten an, bei einer Preisdifferenz von 1o % den Lieferanten wechseln zu wollen.[1)]

Diese Ergebnisse gewinnen insbesondere in Anbetracht der Tatsache an Bedeutung, daß die Internationalisierung des Wettbewerbs fast synonym für eine aggressive Preispolitik ausländischer Anbieter steht, die in neue Märkte eintreten.[1)]

Trotz dieses feststellbaren allgemeinen Bedeutungszuwachses der Preispolitik im Investitionsgüterbereich scheint eine generelle Beurteilung der Bedeutung der Preispolitik im Vergleich zu anderen absatzpolitischen Instrumenten kaum möglich. So räumen auch Kelly und Coaker im Hinblick auf die Ergebnisse ihrer Untersuchung ein: "... it is clear that attempts to generalize about the importance of choice criteria for all the industrial decisions must be made with caution."[2)]

Im Hinblick auf die Rolle des Preises als Entscheidungskriterium in organisationalen Beschaffungsentscheidungen ist vielmehr festzustellen, daß diese Bedeutung in Abhängigkeit von der jeweils nachfragenden Organisation[3)] sowie dem jeweils zu beschaffenden Investitionsgut[4)] variieren wird.

---

1) Vgl. Simon, Hermann: Preismanagement: Gewinnpotentiale ausschöpfen, in: Harvard-Manager, o.Jg., Nr. 4, 1983, S. 55-65, S. 56-57

2) Kelly, Patrick J.; Coaker, James W.: The Importance of Price as a Choice Criterion for Industrial Purchasing Decisions, in: IMM, Vol. 5, 1976, S. 281-293, S. 292

3) Vgl. Kelly, Patrick J.; Coaker, James W.: The Importance of Price as a Choice Criterion for Industrial Purchasing Decisions, in: IMM, Vol. 5, 1976, S. 281-293, S. 292; vgl. Laric, Michael V.: Pricing Strategies in Industrial Markets, in: Ford, David (Hrsg.): Developments in Industrial Marketing, EJM Sonderheft, Vol. 14, Nr. 5/6, 198o, S. 3o3-321, S. 312

4) Vgl. Strothmann, Karl-Heinz: Die Bedeutung der Preispolitik im Investitionsgütermarketing, in: Haedrich, Günther (Hrsg.): Operationale Entscheidungshilfen für die Marketingplanung (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1977, S. 133-142, S. 135-136; vgl. Mason, Roger S.: Price Competition in Industrial Markets, in: IMM, Vol. 3, 1974, S. 275-284, S. 277

2. Der preispolitische Handlungsspielraum der Investitionsgüterhersteller in Abhängigkeit vom Absatzweg

Die Preispolitik eines Investitionsgüterherstellers wird wesentlich von der Möglichkeit seiner Einflußnahme auf die Preisgestaltung für seine Erzeugnisse wie auch deren Kontrolle beeinflußt. "If the firm has no control, if prices are set 'in the market place' by custom or by any other means beyond the control of the firm, there is no need for the firm to have any pricing policy at all (except to sell or not to sell at the going price)."[1)]

Der Extremfall, daß der Markt für eine bestimmte Leistung einen unbeeinflußbaren Preis vorgibt, ist im Investitionsgüterbereich in der Regel nicht gegeben. Vielmehr stehen einem Investitionsgüterhersteller - wie bereits aus den Erörterungen zur Bedeutung des Preises im Investitionsgütermarketing im vorangegangenen Abschnitt ersichtlich wurde - gewisse Bandbreiten der Preisfestsetzung zur Verfügung, die zum Teil darauf beruhen, daß die dem Preis gegenüberstehende Leistung häufig nicht in allen Einzelheiten determiniert und vorgegeben ist sowie darauf, daß bestimmte Nachfrager häufig Präferenzen zugunsten eines Investitionsgüterherstellers haben.[2)]

Darüberhinaus wird der preispolitische Handlungsspielraum eines Investitionsgüterherstellers aber auch in hohem Maße von der nachfragerseitig dem Preis beigemessenen Bedeutung als Entscheidungskriterium bei Beschaffungsentscheidungen determiniert, die ihrerseits wieder von den jeweils zu be-

---

1) Miracle, Gordon E.: Product Characteristics and Marketing Strategy, in: JM, Vol. 29, Nr. 1, 1965, S. 18-24, S. 22

2) Vgl. Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüter-Industrie" der Schmalenbach-Gesellschaft: Einige Besonderheiten der Preisbildung im Seriengeschäft und Anlagengeschäft, in: ZfbF, 3o. Jg., 1978, S. 2-18, S. 3

schaffenden Produkten sowie den Merkmalen der jeweiligen Organisation abhängt.

Wenn im folgenden die Frage nach dem preispolitischen Handlungsspielraum in Abhängigkeit vom Absatzweg untersucht werden soll, dann richtet sich diese Frage auf die guts- und bedarfsträgerbedingten Unterschiede hinsichtlich des Handlungsspielraums eines Investitionsgüterherstellers im Rahmen der Preispolitik. Ausgehend von diesem Umtersuchungsziel bleibt hier die Tatsache, daß ein Investitionsgüterhersteller bei indirektem Absatz aufgrund rechtlicher Restriktionen keine Möglichkeit hat, die Preispolitik der Handelsbetriebe entscheidend zu beeinflussen[1], womit der preispolitische Handlungsspielraum auch in gewisser Weise eingeschränkt wird, unberücksichtigt.

2.1 Der preispolitische Handlungsspielraum bei indirektem Absatz

Die Frage nach dem preispolitischen Handlungsspielraum eines Investitionsgüterherstellers in Abhängigkeit vom Absatzweg muß in engem Zusammenhang mit der in Abschnitt 1.2 diskutierten produktpolitischen Entscheidung über Standardisierung und Individualisierung von Investitionsgütern gesehen werden.

Wie im Rahmen dieser Erörterungen festgestellt wurde, sind Investitionsgüter, für die aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften der indirekte Absatz die ökonomisch sinnvolle Alternative darstellt, durch eine starke Tendenz zur Standardisierung gekennzeichnet. Durch diese Standardisierungsentscheidung wird der preispolitische Handlungsspielraum eines Investitionsgüterherstellers in der Regel weitgehend einge-

1) Vgl. hierzu Wirtz, Karl-Ernst: Rechtliche Probleme bei der Preisfestsetzung, in: WiSt, 1o. Jg., Heft 5, 1981, S. 218-224, S. 22o

schränkt. Die Gründe hierfür sind insbesondere darin zu sehen, daß die Möglichkeiten eines Herstellers, produktpolitische Vorteile gegenüber Konkurrenten zu realisieren, bei einer grundsätzlichen Standardisierungsentscheidung nur in einem relativ begrenzten Umfang gegeben sind. Eventuell vorhandene Produktvorteile sind in der Regel nur gradueller Natur und können langfristig kaum gegen Imitation durch Konkurrenten geschützt werden. Dies hat eine technische Nivellierung des Gesamtangebotes zur Folge.[1)]

Sind aber Qualitätsdifferenzen zwischen konkurrierenden Produkten nur sehr gering oder überhaupt nicht vorhanden, "so besteht zumindest die deutliche Tendenz, daß die Höhe des Preises kaufentscheidend ist."[2)]
Hieraus ergibt sich für den Hersteller eines solchen Investitionsgutes in verstärktem Maße die Notwendigkeit, im Rahmen seiner Preispolitik den entsprechenden Konkurrenzpreisen Rechnung zu tragen.[3)]

Dies gilt insbesondere auch unter Berücksichtigung der Tatsache, daß die mit diesen Produkten verbundene Dienstleistungskomponente - trotz einer gewissen Erklärungs-, Wartungs- und Reparaturbedürftigkeit - in der Regel begrenzt ist, womit auch der Möglichkeit sich durch servicepolitische Maßnahmen

---

1) Vgl. Engelhardt, Werner Hans; Günter, Bernd: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag W. Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1980, S. 160
2) Burkheiser, Uwe: Das Produkt als Bestimmungsfaktor der Absatzpolitik, Ein Versuch zur Weiterentwicklung der Absatztheorie, Diss. Frankfurt a.M. 1969, S. 129
3) Vgl. Farley, John U.; Hulbert, James M.; Weinstein, David: Price Setting and Volume Planning by Two European Industrial Companies: A Study and Comparison of Decision Processes, in: JM, Vol. 44, Nr. 1, 1980, S. 46-54, S. 46; vgl. Shapiro, Benson P.; Jackson, Barbara B.: Industrial Pricing to Meet Customer Needs, in: HBR, Vol. 56, Nr. 6, 1978, S. 119-127, S. 120

von der Konkurrenz abzusetzen[1] und sich damit zumindest teilweise einem unmittelbaren Preiswettbewerb zu entziehen, relativ enge Grenzen sind.

Zusätzliches Gewicht gewinnt der Preis als Wettbewerbsinstrument auch unter dem Aspekt, daß die mit der Beschaffung dieser Investitionsgüter verbundenen Risiken aufgrund des relativ niedrigen Preises und der geringen technischen Komplexität der Güter auf Nachfragerseite als nur schwach empfunden werden. So stellen auch Lehmann und O'Shaughnessy in einer Untersuchung über die Bedeutung von Produktmerkmalen als Entscheidungskriterien innerhalb von Beschaffungsprozessen fest, daß der Preis bei der Beschaffung relativ "problemloser" Investitionsgüter ein bedeutendes Entscheidungskriterium für die Wahl eines Lieferanten darstellt.[2]

Hinsichtlich der Frage nach dem preispolitischen Handlungsspielraum bei indirektem Absatz kann damit festgestellt werden, daß bei Investitionsgütern, die i.a. über den Investitionsgüterhandel abgesetzt werden, der Preis weitgehend ein mit dem Produkt verbundenes Datum darstellt, dem auf Nachfragerseite eine hohe Bedeutung bei Beschaffungsentscheidungen beigemessen wird.

Ausgehend von dieser Bedeutung des Preises als Kriterium der Produkt- und Lieferantenwahl und aufgrund der relativ begrenzten Möglichkeiten, bei dieser Art von Investitionsgütern Qualitätsvorteile realisieren zu können bzw. sich durch eine stärkere Betonung der Dienstleistungskomponente wesentliche Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, ist der preispolitische Handlungsspielraum eines Herstellers solcher Produkte relativ begrenzt.

---

1) Vgl. hierzu Wagner, William B.; La Garce, Raymond: Customer Service as a Marketing Strategy, in: IMM, Vol.1o, 1981, S. 31-41; vgl. Jain Subhash C.; Laric, Michael V.: A Framework for Strategic Industrial Pricing, in: IMM, Vol. 8,1979, S.75-8o, S.75

2) Vgl. Lehmann, Donald R.; O'Shaughnessy, John: Difference in Attribute Importance for Industrial Products, in: JM, Vol.38, Nr. 2, 1974, S. 36-42, S. 38

2.2 Der preispolitische Handlungsspielraum bei direktem Absatz

Im Gegensatz zu dem im vorangegangenen Abschnitt festgestellten engen Handlungsspielraum für die Preispolitik bei indirektem Absatz, kann aufgrund der Merkmale von Investitionsgütern, die auf direktem Wege vom Hersteller zum Bedarfsträger gelangen, ein tendenziell höherer preispolitischer Spielraum unterstellt werden.

Ein wesentlicher Grund hierfür ist zum einen darin zu sehen, daß diese Güter i.a. eine starke Tendenz zur Individualisierung aufweisen, die es einem Hersteller ermöglicht, durch eine möglichst optimal auf die Fertigungsprobleme der Nachfrager abgestimmte Problemlösung einen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen.
"Natürlich werden sich bei den Abnehmern gewisse Vorstellungen über die akzeptierbare Preisobergrenze herausgebildet haben. Dabei ist zu unterstellen, daß diese nicht durch extrem hohe Preisforderungen des Anbieters strapaziert werden können. Dennoch dürften sich Anbieter hinsichtlich der Durchsetzung ihrer Preisvorstellungen im Vorteil befinden, die aufgrund der technischen Auslegung und gegebenen Produktreife Überlegenheiten vorstellen können..."[1)]

Da die Beschaffungsentscheidung für diese in der Regel hochkomplexen Anlagegüter mit gravierenden Risiken verbunden ist, tritt die Bedeutung des Preises häufig gegenüber anderen Beschaffungskriterien in solchen Beschaffungsprozessen in den Hintergrund.

---

1) Strothmann, Karl-Heinz: Die Bedeutung der Preispolitik im Investitionsgütermarketing, in: Haedrich, Günther (Hrsg.): Operationale Entscheidungshilfen für die Marketingplanung, (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1977, S. 133-142, S. 137

Neben einer positiven Beurteilung des Problemlösungspotentials der entsprechenden Investitionsgüter ist dabei insbesondere eine positive Beurteilung der möglichen Lieferanten durch den Nachfrager von besonderer Bedeutung.
Hierbei gewinnen z.B. Fragen nach der Fähigkeit eines Lieferanten, eine reibungslose Inbetriebnahme der Investitionsgüter zu gewährleisten, das Funktionieren der Anlage nach Inbetriebnahme sicherzustellen, sowie die Frage nach einem zuverlässigen Ersatzteil- und Reparaturdienst zur Sicherung der Kontinuität der betrieblichen Abläufe an besonderem Gewicht.[1)]

"Kommt man zu dem Ergebnis, daß letztlich das Vertrauen des Abnehmers in die von den Anbietern gemachten Zusagen bei der Entscheidung über das Fabrikat von ausschlaggebender Bedeutung ist, dann wird offensichtlich, welche Rolle dem Firmen-Image der Anbieter zukommt. Damit soll keineswegs ausgesagt werden, daß der Preis in den anstehenden Entscheidungssituationen eine untergeordnete Rolle spielt. Es dürfte jedoch offensichtlich sein, daß andere Informationskategorien von gleicher, wenn nicht von größerer Wichtigkeit sind."[2)]

Das Ausmaß der preispolitischen Entscheidungsfreiheit eines Herstellers solcher Investitionsgüter wird aber auch wesentlich davon bestimmt, inwieweit die entsprechenden Güter be-

---

1) Vgl. Strothmann, Karl-Heinz: Die Bedeutung der Preispolitik im Investitionsgütermarketing, in: Haedrich, Günther (Hrsg.): Operationale Entscheidungshilfen für die Marketingplanung, (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1977,S.133-142, S. 136; vgl. Haas, Robert: Industrial Marketing Management, 1. Ed., (Petrocelli/Charter) New York 1976, S.227; vgl. Friedewald, Rüdiger H.: Marketing-Politik für Investitionsgüter, Diss. Berlin 1973, S. 1o6

2) Strothmann, Karl-Heinz: Die Bedeutung der Preispolitik im Investitionsgütermarketing, in: Haedrich, Günther(Hrsg.): Operationale Entscheidungshilfen für die Marketingplanung, (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1977, S. 133-142, S.136

kannte oder noch relativ unbekannte innovative Problemlösungen darstellen und ob es sich bei einer konkreten Beschaffungssituation um einen Neukauf oder eine Ersatzbeschaffung handelt. Hierbei kann unterstellt werden, daß im Falle eines Ersatzes in bekannter Technik, der Spielraum für die Preisbildung enger ist.[1)]
Dennoch kann im Vergleich zu den auf indirektem Wege abgesetzten Investitionsgütern ein tendenziell größerer preispolitischer Handlungsspielraum unterstellt werden.

3. Die Allgemeinverbindlichkeit der Preise für Investitionsgüter in Abhängigkeit vom Absatzweg

Unter marktwirtschaftlichen Bedingungen kann ein Anbieter von Investitionsgütern - wie auch die Anbieter anderer Güter - im Rahmen der von ihm betriebenen Preispolitik nur über seinen Angebotspreis, d.h. seine Preisforderung an den Nachfrager autonom entscheiden. Im Entscheidungsbereich des Nachfragers liegt es dagegen, diese Preisforderung zu akzeptieren, sie im Wege von Verhandlungen zu modifizieren oder sie zu verwerfen.[2)]

Unter diesem Gesichtspunkt ist für einen Hersteller von Investitionsgütern die Frage von Interesse, ob die Preise für die von ihm angebotenen Güter für die Allgemeinheit der potentiellen Nachfrager in Form von Listenpreisen generell gesetzt oder kundenindividuell formuliert und innerhalb von Preisverhandlungen fixiert werden sollen.

---

1) Vgl. Diehl, Herbert: Probleme der Preisfindung im industriellen Anlagengeschäft, in: Engelhardt, Werner Hans; Laßmann, Gert (Hrsg.): Anlagen-Marketing, ZfbF Sonderheft 7, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1977, S.173-184, S. 178
2) Vgl. Grafers, Hans Wilfried: Investitionsgütermarketing, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, S. 89

Diese Entscheidung wird - wie die bisher erörterten absatzpolitischen Entscheidungen - wesentlich von den Merkmalen des angebotenen Produktes und seiner Märkte beeinflußt. Entsprechend der für diese Untersuchung geltenden Zielsetzung ist daher die Frage zu untersuchen, inwieweit sich aufgrund von Produkt- und Marktmerkmalen bzw. deren Ausprägungen Unterschiede in der Preisfixierung bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern ergeben.

3.1 Die Bildung von Listenpreisen beim indirekten Absatz von Investitionsgütern

Eine wesentliche Voraussetzung für die Bildung "standardisierter Preisforderungen" in Form von Listenpreisen ist eine hohe Homogenität der angebotenen Produkte[1], "die auch ein gewisses Mindestmaß an Konstanz ihrer technischen Eigenschaften und äußeren Erscheinungsformen über einen längeren Zeitraum bewahren"[2] müssen.

Durch den hohen Standardisierungsgrad der auf indirektem Absatzweg vertriebenen Produkte und die relativ geringe Geschwindigkeit des technologischen Wandels in den entsprechenden Produktbereichen sind diese Bedingungen für Produkte, die auf dem Weg über den Investitionsgüterhandel an den Abnehmer gelangen, in der Regel gegeben.

Darüberhinaus fördern auch die Ausprägungen der Mehrzahl der übrigen den Absatzweg bestimmenden Merkmale für diesen Produkttyp die Bildung von Listenpreisen.

---

1) Vgl. Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüter-Industrie" der Schmalenbach-Gesellschaft: Einige Besonderheiten der Preisbildung im Seriengeschäft und Anlagengeschäft, in: ZfbF, 3o Jg., 1978, S. 2-18, S. 8

2) Grafers, Hans Wilfried: Investitionsgütermarketing, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 198o, S. 1oo

So sieht der Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüter-Industrie" der Schmalenbach-Gesellschaft die Festlegung von Listenpreisen für Investitionsgüter als umso eher sinnvoll an,

"- je größer die Zahl und Homogenität der Abnehmer
- je geringer die Kenntnis kundenspezifischer Unterschiede
- je größer die Homogenität der Produkte
- je breiter und tiefer die Angebotspalette ist
- je geringer die Erklärungsbedürftigkeit isoliert verwendeter Produkte sowie solcher, die als Komponenten angeboten werden, ist und
- je weniger Informationen über die Häufigkeit von Käufen vorliegen"[1)]

Ein Vergleich dieser Kriterien mit den den Absatzweg determinierenden Ausprägungen der in dieser Arbeit herangezogenen Typologisierungsmerkmale macht deutlich, daß bei indirektem Absatz von Investitionsgütern die Bildung von standardisierten Preisforderungen in Form von Listenpreisen als vorherrschend angesehen werden kann.

Neben den Herstellkosten für das Produkt sind bei der Listenpreisbildung für diese Güter auch die Preise für Wettbewerbsprodukte zu berücksichtigen.

Bei einer hohen Homogenität des Marktangebotes, d.h. wenn keine Produktvorteile realisiert werden können, ist es für einen Hersteller in der Regel notwendig, seine Preise an die Preise von Konkurrenzprodukten anzuhängen bzw. eine Abgrenzung nach unten vorzunehmen.

---

1) Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüter-Industrie" der Schmalenbach-Gesellschaft: Einige Besonderheiten der Preisbildung im Seriengeschäft und Anlagengeschäft, in: ZfbF, 3o. Jg., 1978, S. 2-18, S. 8

Sind jedoch Produktvorteile gegeben, so kann ein Hersteller die Formulierung seiner Preisforderung an den Nutzenvorteilen orientieren, die sein Produkt bei dem Verwender hervorruft.

Oxenfeldt schlägt zur Ermittlung eines solchen "Nutzenpreises" das folgende Vorgehen vor:[1)]

- Ermittlung von Substitutionsalternativen für das Produkt und ihrer Preise
- Ermittlung einer sogenannten "Überlegenheitsprämie", d.h. des Zusatzbetrages, den ein potentieller Abnehmer aufgrund der durch das Produkt bedingten Verbesserung seiner Situation (z.B. Kosteneinsparungen, Verbesserung der Produktionsergebnisse) zu zahlen bereit ist. Voraussetzung hierfür ist eine genaue Analyse der Vorteile des eigenen Produktes gegenüber Substitutionsalternativen.
- Formulierung der Preisforderung durch Zuschlag der Überlegenheitsprämie zum Preis der günstigsten Substitutionsalternative.

Obwohl dieser Ansatz eine konsequente Anwendung der Nachfrageorientierung der absatzpolitischen Entscheidungen darstellt, ist seine Verwendung in der Praxis insbesondere mit den folgenden Problemen behaftet:[2)]

- Kunden können die Überlegenheit eines Produktes sinnvollerweise nur über den gesamten Einsatz-

---

1) Vgl. Oxenfeldt, Alfred R.: The Differential Method of Pricing, in: EJM, Vol. 13, 1979, S. 199-212; vgl. auch Shapiro, Benson P.; Jackson, Barbara B.: Industrial Pricing to Meet Customers Needs, in: HBR, Vol. 56, Nr. 6, 1978, S. 119-127

2) Vgl. Backhaus, Klaus: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag Franz Vahlen) München 1982, S. 221-222; vgl. Engelhardt, Werner Hans; Günter, Bernd: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag W. Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1981, S. 181

zeitraum beurteilen. Die Schätzung der relevanten Größen für eine Wirtschaftlichkeitsberechnung, wie z.B. Auszahlungen für mögliche Reparaturen, mögliche Ausfallzeiten, Energiekosten im Zeitablauf, erweist sich nicht nur für die eigenen Produkte, sondern in noch höherem Maße für die Substitutionsalternativen als äußerst schwierig.

- Die Nutzenbeurteilung des Produktes kann von Anwendungsfall zu Anwendungsfall variieren.
- Bei der Ermittlung des Preises von Substitutionsalternativen ist nur ein Zeitpunktvergleich möglich; Preisreaktionen von Wettbewerbern auf die Einführung eines neuen Produktes mit Produktvorteilen bleiben unberücksichtigt.

Häufig führen die Hersteller solcher Investitionsgüter vor einer Veröffentlichung ihrer Preisforderungen in Preislisten begrenzte Markttests durch, um die Akzeptanz ihrer Forderungen im Markt festzustellen.

Da die in den Preislisten veröffentlichten Preisforderungen der Investitionsgüterhersteller nicht von Fall zu Fall geändert werden, ergibt sich durch die Bildung von Listenpreisen eine gewisse Preisstabilität im Zeitablauf. Preisänderungen gehen von den jeweils vorausgegangenen Preisen aus, so daß auch bei Produktänderungen i.a. eine Preisfortsetzung gegeben ist.[1)]

Dennoch hat ein Hersteller von entsprechenden Investitionsgütern bei der Verwendung allgemeingültiger Preislisten die Möglichkeit zur Preisdifferenzierung. "Durch ein System von Ra-

---

1) Vgl. Engelhardt, Werner Hans; Günter, Bernd: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag W. Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1981, S. 18o

battstaffeln können generelle Differenzierungen sehr wohl durchgesetzt werden. Dennoch bleibt die Stabilität der Preisforderungen erhalten, sofern die Rabatte nach einheitlichen Grundsätzen gewährt werden. Preisdifferenzierung ist in diesem Sinne also kein Ausdruck von Preisflexibilität."[1)]

Damit kann festgestellt werden, daß die Formulierung von allgemeingültigen Preisforderungen in Form von Listenpreisen auch für eine nicht unerhebliche Zahl von Investitionsgütern üblich ist. Die in einigen Veröffentlichungen zum Investitionsgütermarketing anzutreffende Feststellung, daß Preisverhandlungen in Investitionsgütermärkten die Regel, Listenpreise dagegen die Ausnahme darstellen[2)], trägt der Produktheterogenität in diesem Industriebereich kaum Rechnung und scheint daher in einer solch allgemeinen Formulierung kaum möglich.

---

1) Grafers, Hans Wilfried: Investitionsgütermarketing, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, S. 99
2) Vgl. z.B. Jain, Subhash C.; Laric, Michael V.: A Framework for Strategic Industrial Pricing, in: IMM, Vol. 8, 1979, S. 75-80, S. 80

3.2 Die Bildung kundenindividueller Preise beim Direktabsatz von Investitionsgütern

Im Gegensatz zu den über den Investitionsgüterhandel abgesetzten Investitionsgütern, werden für Investitionsgüter, die auf direktem Wege vom Hersteller zu den Bedarfsträgern gelangen, und die durch einen hohen Wert, eine hohe technische Komplexität, eine hohe Software-, Reparatur-, Wartungs- und Montagebedürftigkeit charakterisiert sind, und für die nur eine begrenzte Anzahl potentieller Nachfrager existiert, i.a. kundenindividuelle Preisforderungen formuliert.

Die Notwendigkeit einer solchen individuellen Preisformulierung ergibt sich zunächst daraus, daß bei diesen Investitionsgütern nicht nur das physische Produkt Gegenstand von Angebot und Nachfrage ist, sondern daß vielmehr mit dem physischen Produkt verbundene ganzheitliche Problemlösungen für die speziellen Fertigungsprobleme eines Nachfragers nachgefragt bzw. angeboten werden.

Eine endgültige Problemlösung ergibt sich dabei häufig erst in intensiven Verhandlungen zwischen Anbieter und Nachfrager, wobei auch das Problem der Preisfixierung einen unmittelbaren Verhandlungsgegenstand zwischen den Marktpartnern bildet.[1)]

In diesem Zusammenhang steht ein Hersteller solcher komplexer Anlagegüter zunächst vor dem Problem, eine Preisforderung unter Annahme einer technisch definierten Lösung zu formulieren, ohne daß die endgültige technische Lösung feststeht.[2)]

---

1) Vgl. Friedewald, Rüdiger H.: Marketing-Politik für Investitionsgüter, Diss. Berlin 1973, S. 108

2) Vgl. Diehl, Herbert: Probleme der Preisfindung im industriellen Anlagengeschäft, in: Engelhardt, Werner Hans; Laßmann, Gert (Hrsg.): Anlagen-Marketing, ZfbF Sonderheft 7, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1977, S. 173-184, S. 176

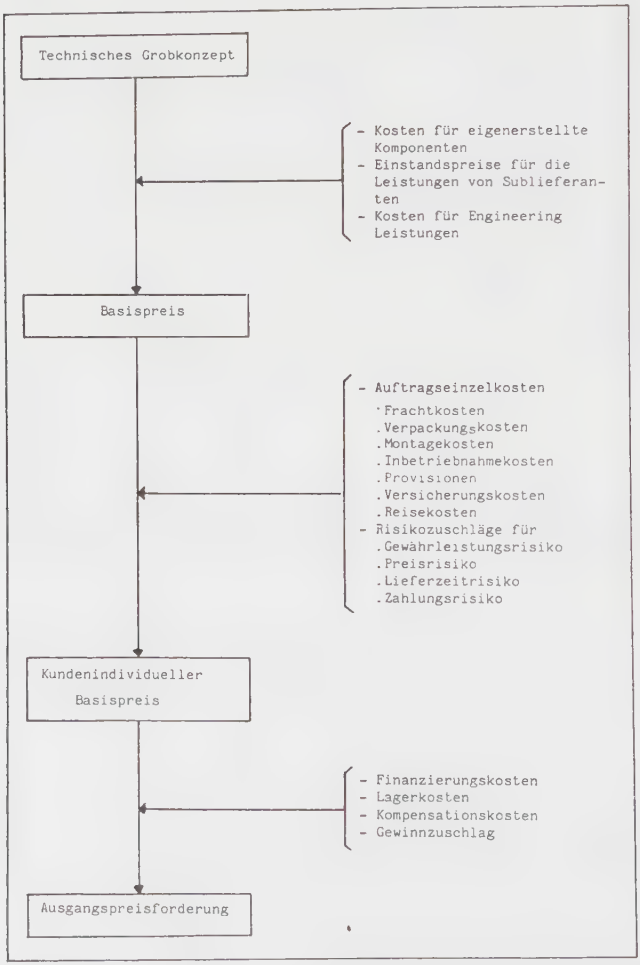
Da es insbesondere bei hochkomplexen und hochindividualisierten Problemlösungen i.a. unmöglich ist, Anhaltspunkte für die Preisforderungen vom Absatzmarkt her zu finden, setzt die Formulierung einer Ausgangspreisforderung bei den Kosten an, wobei neben den Kosten der eigenen Lieferung sowie Engineering-Kosten häufig auch die Einstandspreise für Lieferungen von Sublieferanten zu berücksichtigen sind. Darüberhinaus gilt es, die vielfältigen häufig mit dem Absatz solcher Anlagegüter verbundenen Risiken mit Hilfe von i.a. auf langjährigen Erfahrungen basierenden Risikozuschlägen zu berücksichtigen.[1)]

Übersicht 18 zeigt die Entwicklung einer Ausgangspreisforderung für solche Anlagen unter Berücksichtigung der wesentlichen Einflußgrößen.

---

1) Vgl. Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüter-Industrie" der Schmalenbach-Gesellschaft: Einige Besonderheiten der Preisbildung im Seriengeschäft und Anlagengeschäft, in: ZfbF, 3o. Jg., 1978, S. 2-18, S. 6

Übersicht 18: Ermittlung der Ausgangspreisforderung für individualisierte Investitionsobjekte



Quelle: Nach Backhaus, Klaus: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag Franz Vahlen) München 1982, S. 2o6

Eine unter Berücksichtigung dieser Gesichtspunkte formulierte Preisforderung stellt die Grundlage für den endgültigen im Rahmen intensiver Verhandlungen zu ermittelnden Preis dar.

Dabei kann sich ein Anbieter solcher Anlagen unter bestimmten Bedingungen zu erheblichen Preiszugeständnissen veranlaßt sehen: "Da das Vorhandensein von Referenzanlagen eines der entscheidenden Kriterien für die Auftragsvergabe ist, ist es in manchen Fällen notwendig, Aufträge unter erheblichen und beabsichtigten Preiszugeständnissen hereinzuholen. Diese Aufträge dienen als Referenzanlagen für Folgeprojekte (vertikale Verbunde) oder sie sollen verhindern, daß Konkurrenten diese Projekte als Referenzanlagen bekommen, damit ein z.B. nicht beliefertes Marktsegment erschlossen oder ein beliefertes gesichert werden kann."[1)]

Aber auch beim Direktabsatz von den in dieser Arbeit als Typ II bezeichneten Investitionsgütern - für die allgemein der indirekte Absatz unterstellt werden kann - an Großabnehmer ist es für einen Hersteller häufig notwendig, von Preis- und Rabattlisten abweichende individuelle Preisforderungen zu formulieren.

Der Grund hierfür ist insbesondere in der auf der Unternehmensgröße und dem hohem Nachfragepotential dieser Abnehmer beruhenden Nachfragemacht zu sehen[2)] und in dem Tatbestand, daß für diese Abnehmer häufig eine Individualisierung der Produkte, trotz einer generellen Standardisierungsentscheidung, vorgenommen wird.

---

1) Diehl, Herbert: Probleme der Preisfindung im industriellen Anlagengeschäft, in: Engelhardt, Werner Hans; Laßmann, Gert (Hrsg.): Anlagen-Marketing, ZfbF Sonderheft 7, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1977, S. 173-184, S. 182

2) Vgl. Jain, Subhash C.; Laric, Michael V.: A Framework for Strategic Industrial Pricing, in: IMM, Vol. 8, 1979, S. 75-8o

III. Unterschiede im Bereich der Kommunikationspolitik

1. Die Orientierung der Kommunikationspolitik der Investitionsgüterhersteller am Informationsbedarf der Nachfrager

Voraussetzung für eine Kaufentscheidung von Investitionsgütern ist das Vorhandensein von Informationen, d.h. von zweckorientiertem Wissen.[1)]

Aus der Sicht einer beschaffenden Unternehmung müssen dabei sowohl Informationen über unternehmensinterne Tatbestände, wie z.B. die Höhe der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel, das geplante Produktionsprogramm, vorhandene Kapazitäten, als auch über unternehmensexterne Tatbestände und dabei insbesondere über potentielle Lieferanten und ihre Produkte erlangt werden.[2)]
Unter Berücksichtigung der hier zu untersuchenden Frage nach objekt- und marktbedingten Unterschieden in der Kommunikationspolitik der Investitionsgüterhersteller in Abhängigkeit vom Absatzweg ist insbesondere der letztgenannte Aspekt des Informationsbedarfs in der beschaffenden Unternehmung von Interesse.

Gerade bei Beschaffungsprozessen für Investitionsgüter kommt Informationen über die angebotenen Produkte und mögliche Lieferanten eine besondere Bedeutung zu. So stellt z.B. Strothmann fest: "Im Investitionsgüterbereich stehen einkaufsentscheidende Fachleute in der Verantwortung gegenüber dem Unternehmen, für das sie wirken; schon daraus resultiert der

---

1) Vgl. Wittmann, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information, (Westdeutscher Verlag) Köln und Opladen 1959, S. 14

2) Vgl. Sauerbrey, Christa: Die Gestaltung der Werbung für Investitionsgüter auf der Grundlage des Beschaffungsverhaltens industrieller Nachfrager, Diss. Würzburg 1982, S. 92 und die dort angegebene Literatur

Zwang, sich intensiv mit dem anzuschaffenden Erzeugnis zu beschäftigen. Diese Auseinandersetzung mit dem Anschaffungsgut kann nur vollzogen werden, wenn hinreichende Informationen über das betreffende Erzeugnis verfügbar sind."[1)]

In einer großen Zahl von Beschaffungssituationen sind die benötigten Informationen jedoch nicht in den Unternehmen vorhanden. So ergab eine im Auftrag des Vogel-Verlag von der Schäfer-Marktforschung, Hamburg durchgeführte Untersuchung über den Informationsbedarf bei Beschaffungsentscheidungen für ausgewählte Investitionsgüter, daß rund die Hälfte der befragten Unternehmen für Beschaffungsentscheidungen weitere Informationen über den Markt, Anbieter und technische Sachverhalte benötigte.[2)]

Obwohl eine Verallgemeinerung dieser Untersuchungsergebnisse auf den gesamten Investitionsgüterbereich aufgrund der begrenzten Zahl der einbezogenen Investitionsgüter kaum möglich erscheint, so verdeutlichen diese Ergebnisse doch die Notwendigkeit für einen Investitionsgüterhersteller, seine Kommunikationspolitik an dem Informationsbedarf der Nachfrager zu orientieren.

Art und Umfang des Informationsbedarfs bei der Beschaffung von Investitionsgütern wird von einer Reihe von Faktoren beeinflußt, die sich zum Teil aus den besonderen Charakteristika organisationaler Beschaffungsprozesse ergeben, und von denen hier nur die wichtigsten erwähnt werden sollen.

---

1) Strothmann, Karl-Heinz: Investitionsgütermarketing, (Verlag Moderne Industrie) München 1979, S. 8o

2) Vgl. Vogel-Verlag (Hrsg.): Marketing-Research Report 2: Wie groß ist der Informationsdruck bei Führungskräften in der Industrie, wenn es um Investitionsentscheidungen geht?, Würzburg o.J.; vgl. hierzu auch Erbslöh, Eberhard: Kontinuierliche werbliche Präsenz hilft den Entscheidern, in: MJ, 14. Jg., Nr. 3, 1981, S. 285-287, S. 285

Einen wesentlichen Einfluß auf die Zahl der benötigten Informationen in konkreten Beschaffungssituationen für Investitionsgüter übt zunächst die Neuartigkeit des Beschaffungsproblems aus. Dabei kann davon ausgegangen werden, daß in Situationen eines Neukaufs ein besonders hoher Informationsbedarf besteht, da in diesen Situationen die Entscheidungsträger nicht auf entsprechende Erfahrungen mit dem Produkt und Lieferanten zurückgreifen können.[1)]

Demgegenüber spielt in Situationen eines unveränderten Wiederkaufs die Routine der Entscheidungsträger eine große Rolle, wobei diese auf Erfahrungen und Informationen zurückgreifen können, die bei früheren Beschaffungsentscheidungen gesammelt wurden.[2)]

Die Art der in einer konkreten Beschaffungssituation benötigten Informationen wird wesentlich von den Charakteristika der jeweiligen Entscheidungsträger geprägt.

Unabhängig davon, ob es sich bei einer Beschaffungsentscheidung um eine Einzelentscheidung oder um eine Kollegialentscheidung handelt, ist im Rahmen der Kommunikationspolitik von Investitionsgüteranbietern zu berücksichtigen, daß die

---

1) Vgl. Kutschker, Michael; Roth, Konrad: Das Informationsverhalten vor industriellen Beschaffungsentscheidungen, Bericht aus dem Sonderforschungsbereich 24 der Universität Mannheim - Sozial- und wirtschaftspsychologische Entscheidungsforschung, Mannheim 1975, S. 19; vgl. Lipke, Udo A.: Werbekonzeptionen in ausgewählten Investitionsgüterbranchen, (Studienverlag Dr. N. Brockmeyer) Bochum 1976, S. 4o; vgl. Roth, Konrad: Informationsbeschaffung von Organisationen, Diss. Mannheim 1976, S. 21

2) Vgl. Kotler, Philip: Marketing-Management - Analyse, Planung und Kontrolle, deutsche Übersetzung der 4. völlig neubearbeiteten Auflage, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1982, S. 188; vgl. Roth, Konrad: Informationsbeschaffung von Organisationen, Diss. Mannheim 1976, S. 22

einkaufsentscheidenden bzw. -beeinflussenden Organisationsmitglieder keine homogene Masse bilden, sondern spezielle informatorische Ansprüche und Bedürfnisse aufweisen.[1)]

Insbesondere bei Mehrpersonenentscheidungen sind dabei recht unterschiedlichen Informationsbedürfnissen der Mitglieder des Buying Center Rechnung zu tragen, die zum Teil aus den verschiedenen Funktionen der am Beschaffungsprozess Beteiligten innerhalb der Organisation resultieren. "Geschäftsleitung, Einkäufer, Betriebsleiter und schließlich die Verwender des Investitionsgutes - um nur einige mögliche am Entscheidungsprozess beteiligte Personen zu nennen - wünschen und benötigen aufgrund ihrer Stellung im betrieblichen Geschehen unterschiedliche Informationen über das zu beschaffende Gut."[2)]

Die Mitglieder eines Buying Center unterscheiden sich jedoch nicht nur im Hinblick auf die von ihnen gewünschten bzw. benötigten Informationen, sondern weisen auch hinsichtlich ihres Informationsverhaltens, d.h. der "Art und Weise, in der der verantwortliche, also einkaufsentscheidende betriebliche

---

1) Vgl. Goehrmann, Klaus: Möglichkeiten zur Ausrichtung der industriellen Werbung am Informationsverhalten industrieller Abnehmer, Diss. Braunschweig 1967, S. 86

2) Lipke, Udo H.: Werbekonzeptionen in ausgewählten Investitionsgüterbranchen, (Studienverlag Dr. N. Brockmeyer) Bochum 1976, S. 37; vgl. hierzu auch Sauerbrey, Christa: Die Gestaltung der Werbung für Investitionsgüter auf der Grundlage des Beschaffungsverhaltens industrieller Nachfrager, Diss. Würzburg 1982, S. 98; vgl. Shet, Jagdish N.: A Model of Industrial Buyer Behavior, in: JM, Vol. 37, Nr. 3, 1973, S. 5o-56, S. 53; vgl. Strothmann, Karl-Heinz: Entscheidungsprozesse und Informationsverhalten in der Industrie, hrsg. vom Spiegel-Verlag, Hamburg 1972, S. 45 ff.; vgl. Mathews, Lee H.; Robeson, James; Bambic, Peter J.: Achieving Seller Acceptability in Industrial Markets: Development of the Communication Mix, in: Woodside, Arch G.; Shet, Jagdish N.; Benett, Peter D. (Hrsg.): Consumer and Industrial Buyer Behavior, (Elsevier North-Holland, Inc.) New York-Amsterdam-Oxford 1977, S. 221-228, S. 222

Fachmann sich zu informieren pflegt, d.h. welche Informationsmittel von ihm bevorzugt werden und welche Nutzungsgewohnheiten dabei bestehen",[1] erhebliche Unterschiede auf.

Zur Problematik des Informationsverhaltens bei industriellen Beschaffungsprozessen sind in der Literatur verschiedene Typologien entwickelt worden, auf deren Darstellung an dieser Stelle verzichtet werden soll.[2] Im Rahmen der Kommunikationspolitik der Investitionsgüterhersteller ist auch diesen unterschiedlichen Informationsverhaltensweisen Rechnung zu tragen.

Bei den bisher dargestellten Zusammenhängen blieb weitgehend unberücksichtigt, daß es sich bei einer Vielzahl von Beschaffungsentscheidungen für Investitionsgüter nicht um punktuelle Entscheidungsakte, sondern um langfristige Entscheidungsprozesse handelt, in denen verschiedene Phasen unterschieden werden können.

Der Prozeßcharakter dieser Entscheidungen impliziert jedoch, daß Art und Umfang der auf Beschaffungsseite benötigten Informationen in Abhängigkeit von den unterschiedlichen Prozeßphasen variiert.[3]

Für die Kommunikationspolitik der Hersteller ergibt sich hieraus die Forderung, den Einsatz und die Gestaltung des

---

1) Goehrmann, Klaus: Möglichkeiten zur Ausrichtung der industriellen Werbung am Informationsverhalten industrieller Abnehmer, Diss. Braunschweig 1967, S. 6

2) Vgl. hierzu Strothmann, Karl-Heinz: Inverstitionsgütermarketing (Verlag Moderne Industrie) München 1979, S. 92ff.; vgl. Goehrmann, Klaus: Möglichkeiten zur Ausrichtung der industriellen Werbung am Informationsverhalten industrieller Abnehmer, Diss. Braunschweig 1967, S. 68 ff.

3) Vgl. Roth, Konrad: Informationsbeschaffung von Organisationen, Diss. Mannheim 1976, S. 18

kommunikationspolitischen Instrumentariums möglichst phasenadäquat auszurichten.
Dabei kommt den einem Investitionsgüterhersteller zur Verfügung stehenden kommunikationspolitischen Instrumenten in den einzelnen Phasen eine unterschiedliche Bedeutung zu, der bei der Gestaltung des Kommunikations-Mix Rechnung zu tragen ist.

2. Unterschiede in der Bedeutung der kommunikationspolitischen Instrumente in Abhängigkeit vom Absatzweg

Ausgehend von dem Informationsbedarf von Entscheidungsträgern in Beschaffungsprozessen für Investitionsgüter stellt sich für die Kommunikationspolitik eines Herstellers die Aufgabe, durch Bereitstellung entsprechender Informationen das eigene Produkt und die eigene Unternehmung zum Gegenstand der Kommunikation zu machen und einen steuernden Einfluß auf die abnehmerseitig ablaufenden Entscheidungsprozesse in Richtung auf eine Entscheidung zugunsten des eigenen Produktes auszuüben.[1)]

Zur Erfüllung dieser Aufgabe stehen einem Investitionsgüterhersteller verschiedene Instrumente zur Verfügung, die nach dem Kriterium des Bestehens eines persönlichen Kontaktes bei der Informationsübermittlung in Instrumente der persönlichen und unpersönlichen Kommunikation unterteilt werden können. Auf diesem Kriterium beruht auch die in der Marketingliteratur verbreitete Unterteilung der Kommunikationspolitik in die Politik des persönlichen Verkaufs und die Werbepolitik,

---

1) Vgl. Mathews, Lee H.; Robeson, James; Bambic, Peter J.: Achieving Seller Acceptability in Industrial Markets: Development of the Communication Mix, in: Woodside, Arch G.; Shet, Jagdish N.; Bennett, Peter D. (Hrsg.): Consumer and Industrial Buyer Behavior, (Elsevier North-Holland, Inc.) New York-Amsterdam-Oxford 1977, S. 221-228, S. 222; vgl. Strothmann, Karl-Heinz: Investitionsgütermarketing, (Verlag Moderne Industrie) München 1979, S. 122

wobei bei der letztgenannten die Media-Werbung und sonstige Sachmittelwerbung unterschieden werden kann.[1]

Träger des persönlichen Verkaufs im Investitionsgüterbereich sind:

- Verkaufsaußendienst
- Verkaufsinnendienst
- Mitglieder der Marketingabteilung
- Mitglieder technischer Abteilungen
- Mitglieder der Geschäftsleitung

Neben der Media-Werbung stehen Investitionsgüterherstellern die in Übersicht 19 aufgeführten Instrumente der unpersönlichen Kommunikation zur Verfügung.[2]

---

1) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 1032 und 1046 ff.

2) Vgl. zu einer ausführlichen Darstellung der aufgeführten Instrumente Ullrich, Lothar: Verkaufsförderung für Investitionsgüter, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1972, S. 68 ff.

Übersicht 19: Instrumente der unpersönlichen Kommunikation beim Investitionsgüterabsatz

- Verkaufs-, Informations- und Werbebriefe
- Handzettel
- Sonderdrucke aus Veröffentlichungen in Fachzeitschriften
- Vervielfältigte Vortragsmanuskripte
- Prospekte
- Kataloge
- Werbe- und Datenblätter
- Kurzbeschreibungen von Produkten
- Handbücher, technische Hilfsbücher
- Forschungs- und Laborberichte, wissenschaftliche Gutachten
- Verfahrensbeschreibungen
- Wirtschaftlichkeitsberechnungen
- Referenzlisten
- Gebrauchs-, Bedienungs- und Montageanleitungen
- Diagramme, Zeichnungen graphische Darstellungen
- Statistische Auswertungen
- Proben und Muster
- Modelle und Schnittmodelle
- Attrappen
- Industriefilme
- Diaserien
- Hauszeitschriften
- Presseveröffentlichungen
- Schriftenreihen und Broschüren über Probleme aus dem Arbeitsbereich der Unternehmung
- Jahresberichte
- Informationsdienste (-reihen) für Abnehmer und Absatzmittler mit technischem und wirtschaftlichem Inhalt
- Vervielfältigungen von Seminarunterlagen

Ausgehend vom Informationsbedarf der Bedarfsträger ergibt sich hinsichtlich des Einsatzes dieser Instrumente die Frage, inwieweit die Instrumente der persönlichen bzw. unpersönlichen Kommunikation zur Deckung des Informationsbedarfs in den einzelnen Prozeßphasen und zur Steuerung des Entscheidungsprozesses auf Abnehmerseite geeignet sind.

Diese Frage ist dabei insbesondere in Anbetracht der unterschiedlichen technischen Möglichkeiten der Instrumente zur Informationsübermittlung relevant: "Die einzelnen fachlich relevanten Kommunikationsmittel lassen ganz offenkundig eine

unterschiedliche Informationsbreite und -tiefe zu. Deshalb dürften sie auch von dem Informationsempfänger in Abhängigkeit von ihrem rationalen Informationsgehalt eingeschätzt werden und - ausgehend von dieser Einschätzung - andersartigen Nutzungsgewohnheiten unterliegen. Dafür sind auch technische Grenzen der Medien ausschlaggebend, die den Rahmen für die aufzunehmende Informationsmenge abstecken, so z.B. bei einer Anzeige, die zu einer knapperen Information und damit zu einer geringeren Informationsmenge zwingt als der Prospekt, der eine größere informatorische Vollständigkeit zuläßt. Nahezu umfassend kann über den Vertreter informiert werden. Begrenzungen sind hier aus zeitökonomischen Erwägungen angebracht, weil die Zeitdauer eines Verkaufsgespräches in einem direkten Zusammenhang mit dem möglichen Verkaufserfolg zu sehen ist."[1)]

Da sowohl die Zusammensetzung des Buying Center als auch der Ablauf der Beschaffungsprozesse und damit auch der Informationsbedarf auf Beschaffungsseite in hohem Maße von der Art des jeweilig zu beschaffenden Investitionsgutes beeinflußt wird, ist unter Beachtung des hier geltenden Untersuchungsziels insbesondere die Frage nach Unterschieden im Informationsbedarf bei der Beschaffung von auf direktem bzw. indirektem Absatzweg vertriebenen Produkten, und die damit verbundene Frage nach den Möglichkeiten der Deckung dieses Informationsbedarfs durch die verschiedenen kommunikationspolitischen Instrumente von Interesse. Dabei ist auch den unterschiedlichen Marktgegebenheiten sowie den Charakteristika der Bedarfsträger Beachtung zu schenken.

Ausgehend von dieser Fragestellung nach objekt- und marktbedingten Unterschieden in der Bedeutung kommunikationspolitischer Instrumente bleibt hier zunächst der Tatbestand

---

1) Strothmann, Karl-Heinz, Investitionsgütermarketing, (Verlag Moderne Industrie) München 1979, S. 82

unberücksichtigt, daß beim Absatz über den Investitionsgüterhandel eine persönliche Kommunikation i.a. nur zwischen Bedarfsträgern und Vertretern der Investitionsgüterhandelsbetriebe stattfindet.

2.1 Die relative Bedeutung der kommunikationspolitischen Instrumente bei indirektem Absatz von Investitionsgütern

Zur Beurteilung der relativen Bedeutung von persönlicher und unpersönlicher Kommunikation beim indirekten Absatz von Investitionsgütern ist - wie in den vorangegangenen Ausführungen zu verdeutlichen versucht wurde - zunächst von der Frage nach dem Informationsbedarf der Nachfrager bei der Beschaffung der indirekt abgesetzten Investitionsgüter auszugehen. Dabei ist sowohl dem Umfang des Informationsbedarfs als auch der Art der jeweils relevanten Informationskategorien Rechnung zu tragen.

Aus den Ausprägungen der Mehrzahl der zur Typologisierung der Investitionsgüter in absatzwegebezogener Sicht herangezogenen Merkmale für diese Güter läßt sich bereits erkennen, daß der Informationsbedarf bei der Beschaffung dieser Güter im Vergleich zu dem bei der Beschaffung der auf direktem Wege abgesetzten Güter tendenziell geringer ist.

So bedarf es u.E. keiner ausführlichen Erörterungen, daß z.B. die geringe technische Komplexität, die fehlende bzw. niedrige Softwarebedürftigkeit sowie eine nur geringe Erklärungsbedürftigkeit einen relativ geringen Informationsbedarf begründen.

Da es sich bei diesen Gütern in der Regel um isoliert einge-

setzte standardisierte Produkte handelt, entfallen hier i.a. zudem Informationen zur integralen Qualität als wesentliche Informationskategorie.

Der vergleichsweise geringe Wert dieser Güter sowie der Tatbestand, daß sie aufgrund ihrer relativ begrenzten Nutzungsdauer häufig Gegenstand von Wiederholungskäufen sind, führt zudem zur Reduzierung des wahrgenommenen Risikos bei der Beschaffung dieser Produkte.[1)]
Dies kann mit als wesentlicher Grund dafür angesehen werden, daß der Informationsbedarf in den verschiedenen Phasen des Beschaffungsprozesses und damit auch der Umfang der Informationssuche auf Beschaffungsseite relativ gering ist.[2)]

Von zentraler Bedeutung bei der Beschaffung dieser Investitionsgüter sind Informationen über die Eigenschaften der angebotenen Produkte, wobei die funktionale Qualität die wesentliche Informationskategorie darstellt.
"Auch hier wird das Serviceproblem informatorisch eine Rolle spielen; zentral dürfte es jedoch auf die produktbeschreibenden Eigenschaften ankommen, die sich in einer Fabrikatsentscheidung zu einem Produktimage komprimiert haben."[3)]

---

1) Vgl. Sauerbrey, Christa: Die Gestaltung der Werbung für Investitionsgüter auf der Grundlage des Beschaffungsverhaltens industrieller Nachfrager, Diss. Würzburg 1982, S. 158 .
2) Vgl. Roth, Konrad: Informationsbeschaffung von Organisationen, Diss. Mannheim 1976, S. 97 ff.; vgl. Lipke, Udo A.: Werbekonzeptionen in ausgewählten Investitionsgüterbranchen, (Studienverlag Dr. N. Brockmeyer) Bochum 1976, S.39ff.; vgl. Webster, Frederick E.Jr.; Wind, Yoram: Organizational Buying Behavior, (Prentice-Hall, Inc.) Englewood Cliffs, N.J. 1972, S. 115; vgl. Håkansson, Håkan; Wootz, Björn: Risk Reduction and the Industrial Purchaser, in: EJM, Vol. 9, Nr. 1, 1975, S. 35-42, S. 37 ff.
3) Strothmann, Karl-Heinz: Investitionsgütermarketing, (Verlag Moderne Industrie) München 1979, S. 88

Dieser Sachverhalt kann an folgendem konkreten Beispiel verdeutlicht werden:

Bei der Beschaffung eines elektro-mechanischen Farbspritzgerätes ist ein potentieller Abnehmer, wie z.B. ein Malerbetrieb, kaum an der konkreten Funktionsweise eines solchen Gerätes oder an einzelnen technischen Daten des Elektromotors, des Getriebes oder der Materialpumpe interessiert.
Von zentraler Bedeutung für einen solchen Abnehmer sind vielmehr Informationen über die Eigenschaften des Gerätes, die eine Beurteilung seiner Eignung für den jeweiligen Verwendungszweck zulassen.
Solche Informationen betreffen z.B. die Farbdurchsatzmenge in Liter pro Minute, den maximal erzielbaren Arbeitsdruck, die Möglichkeit der Verarbeitung verschiedenster Farbmaterialien, die maximal verwendbare Düsengröße oder - im Hinblick auf die Baustellentauglichkeit des Gerätes - das Gewicht und die Tatsache, ob es sich um ein tragbares oder fahrbares Gerät handelt.

Die relativ geringe Anzahl der bei der Beschaffung solcher Güter benötigten Informationen sowie die Konzentration des Informationsbedarfs auf produktbeschreibende Eigenschaften ermöglicht aus der Sicht der Anbieter dieser Investitionsgüter eine weitgehende Deckung dieses Bedarfs durch die Instrumente der Werbung.

Insbesondere in den ersten Phasen des Beschaffungsprozesses, in denen der Beschaffer bestrebt ist, einen Marktüberblick zu gewinnen, vermag bereits der im Vergleich zu Prospekten und Katalogen niedrigere Informationsgehalt von Anzeigen der Her-

steller, dem relativ geringen Informationsbedarf der Umworbenen zu genügen.[1]

Auch in einer vertiefenden Suchphase sind die Instrumente der Werbung häufig noch zur Deckung dieses Informationsbedarfs geeignet.[2] Da hierbei jedoch teilweise noch zusätzliche Informationen benötigt werden, gewinnen Prospekte und Kataloge der Hersteller mit ihrem höheren Informationsgehalt tendenziell an Bedeutung.

Die Rolle der Werbung beim indirekten Absatz von Investitionsgütern gewinnt auch unter Beachtung der Charakteristika der auf dem indirekten Absatzwege bedienten Bedarfsträger an Gewicht. Wie an anderer Stelle ausgeführt, stellen Handwerksbetriebe sowie kleine bis mittlere Industriebetriebe den typischen Kundenkreis der Absatzmittler für Investitionsgüter.[3]

Dabei lassen die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen den Schluß zu, daß sich das Informationsverhalten von Entscheidungsträgern in kleineren Organisationen von dem der Entscheidungsträger in großen industriellen Unternehmungen unterscheidet.[4]

So stellen z.B. auch Moriarty und Spekman im Hinblick auf die Ergebnisse ihrer Untersuchung über die Nutzung unterschied-

---

1) Vgl. Patti, Charles H.: Buyer Information Sources in the Capital Equipment Industry, in: IMM, Vol. 6, 1977, S. 259-264, S. 263
2) Vgl. Grønhaug, Kjell: Search Behavior in Organizational Buying, in: IMM, Vol. 4, 1975, S. 15-23, S. 17 ff.
3) Vgl. Drittes Kapitel, C
4) Vgl. Moriarty, Rowland T.; Spekman, Robert E.: An Empirical Investigation of the Information Sources Used During the Industrial Buying Process, in: JMR, Vol. 21, Nr. 2, 1984, S. 137-147, S. 139 sowie die dort angegebene Literatur

licher Informationsquellen bei industriellen Beschaffungsprozessen fest:

"Our findings suggest that manufacturer-generated information (i.e., direct mail pieces, catalogs) is sought by decision participants at other than the earliest stages of the decision process and appears to be particularly useful to smaller organizations. Because the amount of information available to the buyer is a function of the seller's total promotional budget, and the cost associated with a personal sales effort continues to escalate, such information sources warrant greater scrutiny by industrial marketers than earlier research implies. For instance, it might be feasible to segment one's market by size and to direct communications efforts accordingly because smaller firms appear to be more receptive to impersonal commercial communications vehicles."[1)]

Die große Bedeutung der unpersönlichen Kommunikation für die über den Investitionsgüterhandel abgesetzten Produkte resultiert auch aus dem Tatbestand, daß für diese Produkte eine große Zahl von Nachfragern existiert, die gleiche oder zumindest ähnliche Anforderungen an die Produkte stellen.

Damit kann sich ein Investitionsgüterhersteller mit weitgehend gleichartigen Aussagen an eine größere Zahl von Bedarfsträgern wenden und damit eine weitgehende Normierung der Kommunikation vornehmen.

Für den Hersteller solcher Güter bietet dies in Anbetracht

---

1) Moriarty, Rowland T.; Spekman, Robert E.: An Empirical Investigation of the Information Sources Used During the Industrial Buying Process, in: JMR, Vol. 21, Nr. 2, 1984, S. 137-147, S. 145

des relativ geringen Informationsbedarfs auf Nachfragerseite den Vorteil, bereits vor einem eventuell stattfindenden Verkaufsgespräch zwischen einem Nachfrager und einem Absatzmittler, den jeweiligen Nachfrager weitgehend zu informieren und zu beeinflussen.
Dieser Vorteil ist dabei umso größer, je größer die Zahl der Bedarfsträger und je einheitlicher die Anforderungen an das Produkt.

Ausgehend von den vorangehend gemachten Ausführungen kann damit festgestellt werden, daß im Rahmen der Kommunikationspolitik der Investitionsgüterhersteller für die auf indirektem Absatzwege abgesetzten Güter der unpersönlichen Kommunikation eine relativ größere Bedeutung zukommt als dem Instrument des persönlichen Verkaufs.
Dies bedeutet jedoch nicht, daß bei all diesen Produkten auf ein Verkaufsgespräch gänzlich verzichtet werden könnte.

2.2 Die relative Bedeutung der kommunikationspolitischen Instrumente beim Direktabsatz von Investitionsgütern

Im Gegensatz zu den auf indirektem Wege abgesetzen Investitionsgütern entsteht bei der Beschaffung von Investitionsgütern, deren Charakteristika eine direkte Verbindung zwischen Herstellern und Bedarfsträgern nahelegen, ein vergleichsweise hoher Informationsbedarf auf der Nachfragerseite. Dieser umfangreiche Bedarf an Informationen resultiert dabei zunächst aus den in Abschnitt B dargestellten besonderen Eigenarten dieser Produkte, wie z.B. ihrer hohen technischen Komplexität, ihrer hohen Erklärungsbedürftigkeit sowie der großen Bedeutung der mit diesen Gütern verbundenen Software.

Aufgrund des hohen Produktwertes und die durch den raschen technologischen Fortschritt sowie die geringe Beschaffungshäufigkeit bei diesen Gütern bedingte Neuartigkeit der Kaufsituation, ist die Beschaffung dieser Investitionsgüter in der Regel mit hohen Risiken für die beschaffende Organisation verbunden. Dabei ist neben dem finanziellen Risiko auch das aus den Folgerisiken, wie z.B. Inbetriebnahme, Funktion, Wartung und Service, resultierende Produktionsrisiko von besonderer Bedeutung.[1)]

In solchen Beschaffungssituationen sind die Entscheidungsbeteiligten in den betreffenden Organisationen bestrebt, diese Risiken durch eine umfangreiche und intensive Informationssuche zu reduzieren.[2)]

---

1) Vgl. Sauerbrey, Christa: Die Gestaltung der Werbung für Investitionsgüter auf der Grundlage des Beschaffungsverhaltens industrieller Nachfrager, Diss. Würzburg 1982, S. 154; vgl. Strothmann, Karl-Heinz: Investitionsgütermarketing, (Verlag Moderne Industrie) München 1979, S. 88

2) Vgl. Roth, Konrad: Informationsbeschaffung von Organisationen, Diss. Mannheim 1976, S. 2o ff.; vgl. Lipke, Udo A.: Werbekonzeptionen in ausgewählten Investitionsgüterbranchen, (Studienverlag Dr. N. Brockmeyer) Bochum 1976, S. 4o

Neben Informationen über die benötigte Hardware gewinnen dabei insbesondere Informationen über das anbietende Unternehmen, wie z.B. seine Fähigkeit zur Bereitstellung der benötigten Software oder seine Zuverlässigkeit in Bezug auf Wartung und Service, als Informationskategorien an Gewicht.[1)]

Die Heterogenität der benötigten Informationen wird ebenfalls dadurch erhöht, daß es sich bei Beschaffungsentscheidungen für hochkomplexe Investitionsgüter von hohem Wert um multipersonale Entscheidungen handelt, wobei sich das Buying Center aus Mitgliedern verschiedener Funktionsbereiche und verschiedener hierarchischer Ebenen zusammensetzt, die sich hinsichtlich der Art ihres informatorischen Bedarfs wesentlich unterscheiden.

Da die Bedarfsträger bei der Anschaffung dieser Güter an möglichst optimal auf ihre Bedarfseigenarten zugeschnittenen Problemlösungen mit hoher integraler Qualität interessiert sind, woraus sich unter anderem die starke Tendenz zur Individualisierung dieser Güter ergibt, unterscheidet sich zudem der informatorische Bedarf von Nachfrager zu Nachfrager.

Durch die große Zahl der bei der Beschaffung dieser Güter benötigten Informationen sowie der durch die unterschiedlichen Anforderungen der Bedarfsträger fehlenden Möglichkeit zur Normierung der Inhalte der Kommunikation, ergeben sich für den Einsatz des Instrumentes Werbung im Rahmen der Kom-

---

1) Vgl. Strothmann, Karl-Heinz: Die Bedeutung der Preispolitik im Investitionsgütermarketing, in: Haedrich, Günther (Hrsg.): Operationale Entscheidungshilfen für die Marketingplanung, (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1977, S. 133-142, S. 136

munikationspolitik der Hersteller dieser Investitionsgüter Grenzen.[1] Die persönliche, auf die unterschiedlichen informatorischen Anforderungen der nachfragenden Organisationen und der am Beschaffungsprozess beteiligten Personen eingehende Kommunikation ist in diesen Fällen unerläßlich.

Die besondere Bedeutung des persönlichen Verkaufs als Instrument der Kommunikationspolitik eines Herstellers dieser Investitionsgüter resultiert dabei zunächst auch aus der Möglichkeit der Verkaufsorgane zur Wahrnehmung der spezifischen Gegebenheiten in den jeweiligen Abnehmerbetrieben.[2]

Für die Verkaufsrepräsentanten eines Herstellers ergeben sich dabei z.B. die folgenden Aufgaben:

- Ermittlung der konkreten Bedarfssituation
- Feststellung der konkreten Funktionsanforderung an das Produkt
- Feststellung der speziellen Integrationsbedürftigkeit des Produktes
- Gewinnung von Kenntnissen über die Organisation des Entscheidungsprozesses
- Identifizierung der Entscheidungsbeteiligten
- Identifizierung von Beeinflussern des Entscheidungsprozesses
- Gewinnung von Informationen über die Richtung der Beeinflussungsversuche
- Ermittlung des individuellen Informationsbedarfs der Entscheidungsbeteiligten
- Ermittlung von Beschaffungspräferenzen der Entscheidungsbeteiligten aufgrund individueller Ziele

---

1) Vgl. Hessenmüller, Bruno: Eigenständige Züge der Werbung für Anlagegüter, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 15. Jg., 1969, (Lorenz Spindler Verlag) Nürnberg 1969, S. 281-319, S. 311-312

2) Vgl. Strothmann, Karl-Heinz: Investitionsgütermarketing, (Verlag Moderne Industrie) München 1979, S. 123

- Ermittlung von Beschaffungskriterien
- Ermittlung von Beschaffungsgrundsätzen der Unternehmung
- Feststellung des Einflusses externer Faktoren auf die Beschaffungsentscheidung

Erst diese Erkenntnisse ermöglichen es einem Verkäufer, sein Vorgehen ganz der individuellen Situation der jeweiligen Bedarfsträger anzupassen und damit insbesondere die unterschiedlichen informatorischen Bedürfnisse der am Entscheidungsprozess Beteiligten zu befriedigen sowie steuerungspolitisch auf die abnehmerseitig ablaufenden Entscheidungsprozesse Einfluß zu nehmen. "Insofern trägt der technische Verkäufer nicht nur zur Informationsvermittlung gegenüber dem Abnehmer bei, sondern auch zu Informationsgewinnung, insbesondere über Ereignisse und Vorgänge, die den Entscheidungsprozessverlauf der Abnehmerbetriebe ausmachen. Die so gewonnenen Informationen sind zunächst von ihm selbst verwertbar; sie sind darüberhinaus von Wert für die Planung der weiteren entscheidungsprozessgerichteten, steuerungspolitischen Maßnahmen seiner Firma."[1)]

Aus der überaus großen Bedeutung des persönlichen Verkaufs für den Absatz der auf unmittelbarem Wege vom Hersteller zu den Bedarfsträgern gelangenden Investitionsgütern zu schließen, daß auf die Werbung innerhalb der Kommunikationspolitik verzichtet werden könnte, wäre jedoch verfehlt.

Obwohl die Möglichkeiten von Media-Werbung und sonstigen Werbemitteln zur Deckung des umfangreichen Informationsbedarfs und zur Steuerung der Entscheidungsprozesse in den Abnehmerbetrieben begrenzt sind, so stellen sie doch in den ersten Phasen dieser Prozesse, in denen die Entscheidungsträger bestrebt sind, einen ersten Marktüberblick zu gewinnen

---

1) Strothmann, Karl-Heinz: Investitionsgütermarketing, (Verlag Moderne Industrie) München 1979, S. 123

sowie weitere Quellen für nähere Informationen zu erschließen, wichtige Kommunikationsinstrumente dar.[1)]

In diesem Zusammenhang haben empirische Untersuchungen gezeigt, daß mit steigendem Bekanntheitsgrad eines Herstellers auch seine Attraktivität als Lieferant und seine Chance steigt, bei der abnehmerseitig vorgenommenen Vorauswahl möglicher Lieferanten berücksichtigt zu werden.[2)]
Die erweiterten Möglichkeiten des persönlichen Verkaufs zur Informationsübermittlung gewinnen dagegen erst in den späteren Phasen des Entscheidungsprozesses an Relevanz.

Trotz der hohen Bedeutung der persönlichen Kommunikation beim Direktabsatz von Investitionsgütern, sollte die Rolle

---

1) Vgl. Patti, Charles H.: Buyer Information Sources in the Capital Equipment Industry, in: IMM, Vol. 6, 1977, S.259-264, S. 263; vgl. Bunkenburg, Peter: Werbung für Investitionsgüter, in: Marketing Enzyklopädie, 3. Bd., (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 769-782, S. 744; vgl. Schiffmann, Leon G.; Winer, Leon; Gaccione, Vincent: The Role of Mass Communication, Salesmen and Peers in Institutional Buying Decisions, in: Curnhan, R.C. (Hrsg.): New Marketing for Social and Economic Progress and Marketing's Contribution to the Firm and the Society, AMA 1974 CombinedProceedings, Chicago, Ill. 1974, S. 487-491, S. 491; vgl. Sauerbrey, Christa: Die Gestaltung der Werbung für Investitionsgüter auf der Grundlage des Beschaffungsverhaltens industrieller Nachfrager, Diss. Würzburg 1982. S. 163

2) Vgl. Vogel-Verlag (Hrsg.): Marketing-Research Report 9: Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Attraktivität eines Herstellers und seiner Bekanntheit am Markt?, Würzburg o.J.; vgl. Vogel-Verlag (Hrsg.): Marketing-Research Report 8: Investitionsentscheidung und Hersteller-Attraktivität - Wie unterscheiden sich wichtige Produktbereiche?, Würzburg o.J.; vgl. Erbslöh, Eberhard: Kontinuierliche werbliche Präsenz hilft den Entscheidern, in: MJ, 14. Jg., Nr. 3, 1981, S. 285-287, S. 286; vgl. Bunkenburg, Peter: Werbung für Investitionsgüter, in: Marketing Enzyklopädie, 3.Bd., (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 769-782, S. 774

der Werbung im Rahmen der Kommunikationspolitik der Hersteller nicht unterschätzt werden. Persönlicher Verkauf und Werbung spielen beim Absatz hochkomplexer Investitionsgüter vielmehr komplementäre und synergetische Rollen.[1)]

Dennoch ist in der Praxis des Investitionsgütermarketing bei vielen Herstellern noch häufig der Irrtum anzutreffen, auf werblich kommunikative Maßnahmen weitgehend verzichten zu können.[2)]

---

1) Vgl. Lilien, Gary L.; Silk, Alvin J.; Choffray, Jean-Marie; Rao, Murlidhar: Industrial Advertising Effects and Budgeting Practices, in: JM, Vol. 4o, Nr. 1, 1976, S. 16-24, S. 24; vgl. Morill, John E.: Industrial Advertising Pays Off, in: Vinson, Donald E.; Sciglimpaglia, Donald (Hrsg.): The Environment of Industrial Marketing, (Grid, Inc.) Columbus, Ohio 1975, S. 341-359, S. 358-359; vgl. Moriarty, Rowland T.; Spekman, Robert E.: An Empirical Investigation of the Information Sources Used During the Industrial Buying Process. in: JMR, Vol. 21, Nr.2, 1984, S. 137-147, S. 146

2) Vgl. Strothmann, Karl-Heinz: Investitionsgütermarketing, (Verlag Moderne Industrie) München 1979, S. 129; vgl. Patti, Charles H.: Buyer Information Sources in the Capital Equipment Industry, in: IMM, Vol. 6, 1977, S. 259-264, S. 262

3. Unterschiede in der Werbestrategie bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern

Aus den vorausgegangenen Ausführungen über die Bedeutung der kommunikationspolitischen Instrumente in Abhängigkeit vom Absatzweg wird bereits deutlich, daß sich für die Werbung im Investitionsgüterbereich eine andere Aufgabenstellung ergibt als im Konsumgüterbereich. Die Unterschiede in der Aufgabenstellung resultieren dabei in erster Linie aus den unterschiedlichen Bedingungslagen und dabei insbesondere aus dem Zustandekommen der Kaufentscheidung in beiden Bereichen.[1)]

So sind z.B. unter Berücksichtigung der Beschaffungsanlässe und des Beschaffungsverhaltens organisationaler Nachfrager die Möglichkeiten der Investitionsgüterwerbung - im Gegensatz zur Konsumgüterwerbung - zur Schaffung eines zusätzlichen Bedarfs weitgehend beschränkt.[2)]
"Unternehmerische Bedarfskreation - ganz zu schweigen von sog. automatischer Bedarfsbildung - durch Werbung zu bewirken, ist auf die Fälle einer Bekanntgabe von Neuentwicklungen, neuartigen Maschinen und Verfahren beschränkt. Auch dabei geht es in der Regel nicht um zusätzlichen Mehr-Bedarf, sondern um Ergebnisse aus Forschung und Entwicklung, die bisherige Mittel der Bedarfsdeckung zugunsten neuer, besserer und leistungsfähigerer ablösen; also um Substitution."[3)]

---

1) Vgl. Bunkenburg, Peter: Die Werbung für Investitionsgüter, in: Marketing Enzyklopädie, 3. Bd., (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 769-782, S. 77o
2) Vgl. Uherek, Edgar W.: Werbung in der Investitionsgüterindustrie, in: Behrens, Karl-Christian (Hrsg.): Handbuch der Werbung, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 197o, S. 881-892, S. 882
3) Hessenmüller, Bruno: Eigenständige Züge der Werbung für Anlagegüter, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 15. Jg., 1969, (Lorenz Spindler Verlag) Nürnberg 1969, S. 281-319, S. 29o

Ausgehend von diesen begrenzten Wirkungsmöglichkeiten der Investitionsgüterwerbung zur Schaffung zusätzlicher Nachfrage besteht die wesentliche Aufgabe werbepolitischer Aktivitäten im Investitionsgüterbereich - wie bereits in Abschnitt III.1 dieses Kapitels dargelegt - in der Vermittlung der auf Beschaffungsseite benötigten Informationen über Produkt und Lieferant.

In diesem Zusammenhang liegt es durchaus in der Möglichkeit der Investitionsgüterwerbung, durch die Vermittlung geeigneter Informationen und Argumente bedarfsformend zu wirken[1] und damit Präferenzen zugunsten eines Produktes bzw. eines Anbieters auf Nachfragerseite zu bilden.

Obwohl der Werbetreibende unter Berücksichtigung dieser Zielsetzung bei der Gestaltung der Werbung nicht grundsätzlich auf affektive Komponenten verzichten muß[2], wird sich Aufmachung und Argumentation der Werbung mehr an fachlicher Information als an emotionalen Appellen ausrichten müssen.[3]

Unter diesen Aspekt ist Damrow zuzustimmen, wenn er feststellt: "Gäbe es nur Werbung für Produktions- und Investitionsgüter, gäbe es keine Kritik an der Werbung. Denn diese Werbung, die sich immer an einen Kreis von Sachverständigen richtet, kann sich nicht erlauben, unzutreffende Behauptungen

---

1) Vgl. Hessenmüller, Bruno: Eigenständige Züge der Werbung für Anlagegüter, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 15. Jg., 1969, (Lorenz Spindler Verlag) Nürnberg 1969, S. 281-319, S. 29o

2) Vgl. hierzu auch Kroeber-Riel, Werner: Werbung mit Emotionen - auch für Investitionsgüter, in: Rationalisierung, 28. Jg., Nr. 1o, 1977, S. 2o7-21o

3) Vgl. Dichtl, Erwin; Engelhardt, Werner Hans: Investitionsgütermarketing, in: WiSt, 9. Jg., Heft 4, 198o, S. 145-153, S. 152

zu verwenden, zu übertreiben oder sich überhaupt irgendwie von der nachprüfbaren Wahrheit zu entfernen."[1]

In Anbetracht ihrer hauptsächlich informatorischen Rolle hängt die Qualität der Werbung für Investitionsgüter in hohem Maße von ihrem Gehalt an Informationen und Argumenten ab, die auf die Anwendungsbedürfnisse, Kaufmotive und Entscheidungskriterien und den damit verbundenen Informationsbedarf der Nachfrager ausgerichtet sein müssen.[2]

Wie bereits bei der Erörterung der Bedeutung der kommunikationspolitischen Instrumente in Abhängigkeit vom Absatzweg dargestellt wurde, unterscheidet sich dabei der Informationsbedarf für die auf direktem und indirektem Wege abgesetzten Investitionsgüter nicht nur hinsichtlich seines Umfangs, sondern auch im Hinblick auf die Art der benötigten Informationen. Dabei wurde für die über den Handel abgesetzten Güter festgestellt, daß sich das informatorische Anliegen der Nachfrager in erster Linie auf die Eigenschaften und die Leistungsfähigkeit der angebotenen Produkte richtet.

Aufgabe der Werbung beim indirekten Absatz von Investitionsgütern ist es daher, dem jeweiligen Investitionsgut zu einem profilierten Produktimage zu verhelfen.

Hierzu ist es nicht sinnvoll - wie in der Praxis häufig feststellbar - die potentiellen Nachfrager mit einer Vielzahl

---

1) Damrow, H.: Direktwerbung in der Produktions- und Investitionsgüterindustrie, in: Dallmer, H.; Thedens, R. (Hrsg.): Handbuch des Direct Marketing, 5. erweiterte Auflage, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1981, S. 759-773, S. 762

2) Vgl. Mc Aleer, Gordon: Do Industrial Advertisers Understand What Influences Their Markets?, in: JM, Vol. 38, Nr. 1, 1974, S. 15-23, S. 15 ff.

technischer Details zu überhäufen,[1] von denen oft nur der Werbende annimmt, daß sie für den Nachfrager interessant seien. Vielmehr sind die zu übermittelnden Informationen so auszuwählen, daß sie ein sinnvolles Gesamtbild ergeben, das für den Abnehmer einprägsam und möglichst unverwechselbar ist. Dabei ist eine sinnvolle Strukturierung häufig nur möglich, wenn die in der Werbebotschaft vermittelten Einzelinformationen einem Hauptgesichtspunkt unter- bzw. zugeordnet werden.[2]

Hauptgesichtspunkte können dabei z.B. sein:

- Produktivität
- Qualität
- Wirtschaftlichkeit
- Funktionszuverlässigkeit
- geringer Wartungs- und Reparaturaufwand
- Einsatzflexibilität
- Bedienungsfreundlichkeit
- Ausbaufähigkeit

Ein mit Hilfe der Werbung aufgebautes Produktimage wird aber nicht selten auch durch ein positives Firmenimage des Herstellers abgestützt. So stellen z.B. Lehman und Cardozo in einer Untersuchung über die Wirksamkeit von Produkt- und Firmenwerbung fest, daß bei weitgehend unbekannten Anbietern auch die Firmenwerbung von großer Bedeutung für einen Verkaufserfolg ist.[3]
Generell kann jedoch unterstellt werden, daß bei den auf indirektem Wege abgesetzten Investitionsgütern die Werbung für das Produkt den Schwerpunkt der werbepolitischen Aktivitäten eines Herstellers bildet.

---

1) Vgl. Wirz, Jost: Was ist gute, was ist schlechte Investitionsgüterwerbung?, in: IO, 48. Jg., Nr. 3, 1979, S. 143-146, S. 146
2) Vgl. Bunkenburg, Peter: Werbung für Investitionsgüter, in: Marketing Enzyklopädie, 3. Bd., (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 769-782, S. 776
3) Vgl. Lehman, Martin A.; Cardozo, Richard N.: Product or Industrial Advertisements?, in: Journal of Advertising Research, Vol. 13, Nr. 2, 1973, S. 43-46

Eine andere Aufgabenstellung und damit andere Inhalte ergeben sich für die Werbung für die auf direktem Wege abgesetzten Investitionsgüter aufgrund der bei ihrer Beschaffung benötigten Informationen auf der Nachfragerseite.

Wie sich durch Befunde empirischer Untersuchungen belegen läßt, geht bei der Beschaffung solcher komplexer Investitionsgüter ein großer entscheidungsprozessteuernder Einfluß von den Firmen-Image-Faktoren des Herstellers aus.[1] Dies gilt insbesondere in Beschaffungssituationen, in denen die Nachfrager nur eine geringe Einsicht in die Angebotssituation haben, wie dies z.B. bei der Beschaffung von Anlagen der Fall ist, die auf die individuellen Bedürfnisse der Nachfrager "maßgeschneidert" werden müssen, und wo daher nicht ein konkretes Produkt, sondern ein Problem im Vordergrund steht, für dessen Lösung geeignete Partner gesucht werden.[2]

Da bei der Beschaffung solcher Investitionsgüter unpersönliche Medien in den frühen Phasen des Kaufprozesses noch eine hohe Bedeutung haben, kommt der Werbung hierbei insbesondere die Aufgabe zu, die Leistungsfähigkeit eines Anbieters zu verdeutlichen, d.h. es wird versucht, mit Hilfe der Firmenwerbung ein positives Image des Anbieters aufzubauen. Die Werbeinhalte werden dabei in erster Linie auf

---

1) Vgl. Strothmann, Karl-Heinz: Die Bedeutung der Preispolitik im Investitionsgütermarketing, in: Haedrich, Günther (Hrsg.): Operationale Entscheidungshilfen für die Marketingplanung, (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1977, S. 133-142, S. 137; vgl. Sims, Taylor J.; Brown, Herbert E.: Increasing the Role of Direct Mail Marketing in Industrial Marketing Strategy, in: IMM, Vol. 8, 1979, S. 293-300, S. 294

2) Vgl. Bunkenburg, Peter: Werbung für Investitionsgüter, in: Marketing Enzyklopädie, 3. Bd.,(Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 769-782, S. 777

die folgenden Merkmale eines Unternehmens gerichtet sein:

- Problemlösungskapazität
- Tradition
- Erfahrung
- Forschungsintensität
- Innovationserfolge
- Mitarbeiterqualifikation
- Zuverlässigkeit
- Softwareangebot
- Servicekapazitäten
- Internationalität
- Marktstellung
- abgewickelte Investitionsobjekte

In Anbetracht der auf Abnehmerseite mit der Beschaffung solcher Investitionsgüter verbundenen Risiken kommt der glaubhaften Vermittlung dieser Informationen und Argumente eine ausschlaggebende Bedeutung zu.

Unter diesem Aspekt spielt die Referenzwerbung, d.h. die werbliche Nutzung der positiven Erfahrungen von bereits belieferten Abnehmern, eine wichtige Rolle. "Ihre betrieblichen Erfolge von ihnen abgegebene Statements sind oft bessere, glaubwürdigere, den Umworbenen wichtigere Beweisgründe als alle eigenen Aussagen, Versprechungen und technisch- betriebswirtschaftlichen Argumente, die von den Herstellern und Lieferanten vorgebracht werden. Die von angesehenen Verwendern bestätigte Bewährung der gelieferten Investitionsgüter schafft Vertrauen und ermöglicht eine werbliche Aussage von hohem Gewicht."[1)]
Häufig genügt bereits die Nennung der Namen von angesehenen Industrieunternehmen, die zum Kundenkreis eines Anbieters zählen, als Referenz.

---

1) Hessenmüller, Bruno: Referenz-Werbung mit Fachanzeigen, in: asw, 14. Jg., Nr. 4, 1971, S. 44-45, S. 44

Neben der Verwendung von Referenzen in der Media-Werbung oder in Prospekten vermitteln auch Veröffentlichungen in Fachzeitschriften oder in der Wirtschaftspresse über die von einem Anbieter abgewickelten Projekte eine "third party credibility".[1)]

Damit bieten sich als werbliche Maßnahmen der Hersteller der hier betrachteten Investitionsgüter insbesondere an: Einfügung von Referenzwerbung in das Informationsmaterial der Unternehmung, die Erstellung spezieller Referenzlisten, sowie die Initiierung und fachliche Unterstützung von Veröffentlichungen in der Fach- und Wirtschaftspresse.[2)]

Im Hinblick auf die Frage nach Unterschieden in der Werbestrategie der Investitionsgüterindustrie in Abhängigkeit vom Absatzweg kann damit festgestellt werden, daß der Schwerpunkt der werblichen Maßnahmen bei Direktabsatz auf der Firmenwerbung, beim Absatz über den Investitionsgüterhandel auf der Produktwerbung liegt.

---

1) Vgl. Williams, Jerome D.: Industrial Publicity: One of the Best Promotional Tools. in: IMM, Vol. 12, 1983, S. 207-211, S. 209

2) Vgl. Günter, Bernd: Die Referenzanlage als Marketing-Instrument, in: ZfbF Kontaktstudium, 31. Jg., 1979, S. 145-151, S. 150

4. Unterschiede im Außendienstsystem bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern

Eine wichtige Entscheidung im Rahmen der Kommunikationspolitik eines Investitionsgüterherstellers betrifft das System des persönlichen Verkaufs und die Wahl des für den Absatz der Produkte erforderlichen Verkäufertyps.

Bei der Wahl des Verkäufertyps steht im Investitionsgüterbereich dabei insbesondere die Frage im Vordergrund, ob für den Absatz eines bestimmten Investitionsgutes Verkäufer mit einem technischen Ausbildungshintergrund eingestellt werden müssen oder ob Verkäufer mit nichttechnischem Ausbildungshintergrund durch ein firmeninternes Training in Produkt- und Anwendungstechnik auf die Verkaufsaufgabe vorbereitet werden können.

Da insbesondere beim Absatz über den Investitionsgüterhandel die Hersteller i.a. ein eigenes Außendienstsystem unterhalten, soll diese Entscheidung gemäß dem Untersuchungsziel dieses Kapitels in Abhängigkeit von der Absatzwegeentscheidung betrachtet werden, wobei hier nur die Frage nach dem Einfluß der absatzwegedeterminierenden Merkmale von Produkten und Bedarfsträgern auf die Wahl des Verkäufertyps im Vordergrund stehen soll.[1)]

Zentrale Daten der Entscheidung über den erforderlichen Außendiensttyp stellen die Merkmale des jeweiligen Investitionsgutes dar. Die Eigenarten des Produktes bestimmten wesentlich den bei seinem Absatz erforderlichen Austausch an produkt- und anwendungstechnischen Informationen zwischen Anbieter und Nachfrager und legen damit in hohem Maß das Anforderungsprofil für den Verkäufer fest. Dabei ist sowohl der Umfang des Informationsaustauschs als auch das Niveau der technischen Informa-

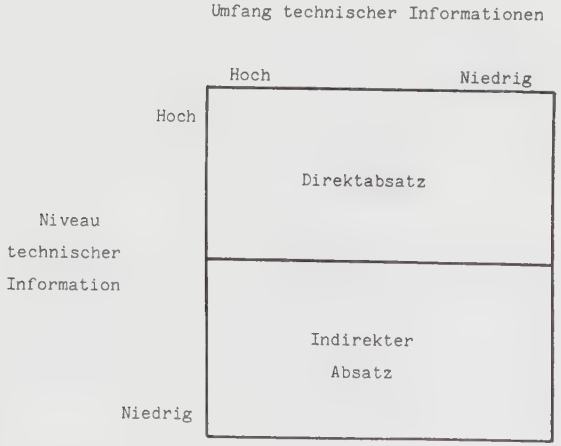
---

1) Auf die unmittelbar aus dem jeweiligen Absatzweg resultierende Gestaltungsproblematik des Außendienstes soll an späterer Stelle eingegangen werden, vgl. 4. Kapitel III, 3.

tionen selbst und damit die Frage nach dem notwendigen technischen Detailwissen eines Verkäufers zu berücksichtigen.

Unter Beachtung der absatzwegebestimmenden Merkmale von Investitionsgütern und Bedarfsträgern kann tendenziell die in Übersicht 2o dargestellte Beziehung zwischen technischem Informationsaustausch und Absatzwegen unterstellt werden.

Übersicht 2o: Beziehung zwischen Umfang und Niveau des technischen Informationsaustauschs und Absatzwegen für Investitionsgüter



Insbesondere technisch hochkomplexe Investitionsgüter mit einer hohen Softwarebedürftigkeit, die auf die speziellen Produktionsbedingungen der Abnehmerbetriebe ausgelegt werden müssen und mit einem erheblichen Integrationsaufwand verbunden sind, erfordern auf der Verkäuferseite einen großen Umfang an produkt- und anwendungstechnischen Spezialkenntnissen.

Technisches Spezialwissen ist auch beim Direktabsatz von Serienerzeugnissen, die zur Gewinnung von Aufträgen bei Großkunden an die speziellen Anwendungsbedürfnisse dieser Bedarfsträger angepaßt werden müssen, und wo hochqualifizierte Fertigungsingenieure der Abnehmerbetriebe als Gesprächspartner des Herstelleraußendienstes auftreten, notwendig. Im Gegensatz zu hochkomplexen Anlagen ist der Umfang des technischen Informationsaustausches in diesen Fällen aber geringer. Dennoch kann tendenzielle davon ausgegangen werden, daß beim Direktabsatz der Typ des Verkaufsingenieurs mit hoher technischer Qualifikation vorherrschend ist.

Im Gegensatz dazu ist beim indirekten Absatz von Investitionsgütern aufgrund der geringen technischen Komplexität der über Absatzmittler vertriebenen Produkte und der i.a. fehlenden Notwendigkeit einer kundenindividuellen Anpassung auch der Einsatz von Außendienstmitarbeitern ohne einen technischen Ausbildungshintergrund möglich.

Eine intensive Schulung der Mitarbeiter in Produkt- und Anwendungstechnik genügt hier in der Regel, um den Außendienst in die Lage zu versetzen, die auf Abnehmerseite benötigten grundsätzlichen technischen Informationen zu vermitteln, wobei der Bedarf von solchen Informationen bei neuen Produkten relativ umfangreich sein kann.

Aus den Eigenarten der abzusetzenden Produkte und Märkte ergeben sich auch typische Aufgabenschwerpunkte des Außendienstes und damit auch Konsequenzen für das Management des Aussendienstsystems.

Bei einer isolierenden Betrachtung des Einflusses von Produkt- und Marktmerkmalen lassen sich die in Übersicht 21 zusammengefaßten allgemeinen Unterschiede bei direktem und indirektem Absatz herausstellen.

Übersicht 21: Ausgewählte Unterschiede im Außendienstsystem bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern

Merkmale des Außendienstsystems	Direkt	Indirekt
Ausbildungshintergrund der Außendienstmitarbeiter	technisch	kaufmännisch
Hauptsächliche Rekrutierungsquellen für Außendienstmitarbeiter	Wettbewerber; Verwandte Branchen; Technische Hochschulen	Stellenmarkt; Wettbewerb
Aufgabenschwerpunkte	Ermittlung des konkreten Investitionsbedarfs und Beschaffung der Offertunterlagen bei Bedarfsträgern; Projektierung in Zusammenarbeit mit internen Abteilungen; Steuerung des Entscheidungsprozesses auf Abnehmerseite	Absatzmittlergewinnung; Absatzmittlerentwicklung; Absatzmittlerbetreuung
Organisation	zentral, da auf Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen angewiesen; Bedarfsträger/ Anwendungsbezogen	dezentral; Produkt/Gebietsbezogen
Entlohnungsform	Festgehalt	Festgehalt plus Prämie
Hauptsächliche Grundlagen der Leistungsbewertung	Produkt- und anwendungstechnisches Wissen; Projektabwicklung	Marktkenntnisse; Gebiets- und Absatzmittlermanagement, Umsatz
Führungsaufwand	niedrig	hoch
Angewiesenheit auf Instrumente der unpersönlichen Kommunikation	niedrig	hoch

IV. Unterschiede im Bereich der physischen Distribution

Während die bisher erörterten Instrumente der Marketingpolitik in erster Linie zur Steuerung der abnehmerseitig ablaufenden Entscheidungsprozesse und damit unter dem Aspekt der Auftragsgewinnung von Bedeutung sind, ist die Auftragsabwicklung insbesondere unter dem Ziel des Aufbaus stabiler Kundenbeziehungen und damit zur Sicherung von Folgeaufträgen von Bedeutung.

Im Rahmen des physischen Warenumschlags zwischen den Unternehmen, der in der Literatur auch als Warenprozeßpolitik, Marketing-Logistik oder physische Distribution bezeichnet wird, ist für die hier betrachteten Güter die Lieferzeit von besonderer Relevanz.

Eine Überschreitung von Lieferterminen kann auf der Abnehmerseite zu weitreichenden Konsequenzen für den Produktionsprozeß, wie z.B. Produktionsunterbrechungen, Änderungen des Produktionsablaufs oder zur Nichteinhaltung von Verpflichtungen gegenüber Abnehmern auf nachgelagerten Stufen und damit zum Verlust von Kunden führen. Die Folgen sind dabei jedoch wesentlich von der Bedeutung des einzelenen Investitionsgutes innerhalb des Leistungserstellungsprozesses abhängig.

Für die auf direktem Wege abgesetzten hochwertigen und komplexen Investitionsgüter, die in der Mehrzahl der Fälle auf die spezifischen Produktionsbedingungen der Abnehmerbetriebe ausgelegt werden müssen und die innerhalb des Leistungserstellungsprozesses auf Abnehmerseite häufig eine Schlüsselstellung einnehmen, ist die Lieferzeit wichtiger Gegenstand der Vertragsverhandlungen zwischen Anbieter und Nachfrager.

Bei der Vermarktung komplexer Anlagesysteme werden dabei in der Regel neben Endterminen auch Zwischentermine für die Lieferung bzw. Erstellung von isolierbaren Teilleistungen fest-

gelegt und aufeinander abgestimmt. Bei Überschreiten der vertraglich festgelegten Liefertermine werden dabei in der Regel Vetragsstrafen fällig, die häufig bis zu 5 % des Auftragswertes ausmachen können.[1]

Die gesamte Abwicklungszeit solcher Aufträge, die die zeitliche Ausdehnung der Auftragsgewinnungsphase häufig weit übersteigt,[2] kann in einzelne Abschnitte unterteilt werden, die auf Anbieterseite die Grundlagen für die Vertragsverhandlungen über den Liefertermin bilden.

Nach Wagner können dabei die folgenden Abschnitte unterschieden werden:[3]

(1) die Auftragsbedingte Wartezeit des entsprechenden Auftrags
(2) die auftragsspezifische Konstruktionszeit
(3) die auftragsspezifische Beschaffungszeit von Sonderteilen und Sondermaterialien
(4) Teile- und Baugruppenfertigungszeit
(5) die Vertriebszeit
(6) die Montage-, Test- und Einrichtungszeit am Bestimmungsort
(7) die Gewährleistungszeit

Unter Beachtung dieser Abschnitte der Auftragsabwicklung wird deutlich, daß die Lieferzeitpolitik eines Herstellers in engem Zusammenhang mit der produktpolitischen Entscheidung über Standardisierung und Individualisierung zu sehen ist. Entsprechend

---

1) Vgl. Backhaus, Klaus: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag Franz Vahlen) München 1982, S. 24o
2) Vgl. Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüter-Industrie" der Schmalenbach-Gesellschaft: Systems Selling,in: ZfbF, 27. Jg., 1975, S. 757-773, S. 766-767
3) Vgl. Wagner, Gerd Rainer: Die zeitliche Desaggregation von Beschaffungsentscheidungsprozessen aus der Sicht des Investitionsgütermarketing, in: ZfbF, 3o. Jg., 1978, S. 266-289, S. 281

gilt es, bei der Individualisierung von Großaufträgen des Typs II die oben genannten Phasen bei der Festlegung von Lieferterminen zu berücksichtigen.

Generell gewinnt bei der Direktbelieferung von Großabnehmern das Instrument der Lieferhäufigkeit an Bedeutung. Die Möglichkeit der Erteilung von Abrufaufträgen erlaubt Industriebetrieben eine weitgehende Übertragung der Lagerhaltung auf die Lieferanten und stellt damit ein bedeutendes Kriterium der Lieferantenwahl dar. Das Problem der Einhaltung vereinbarter Liefertermine stellt sich hier für die einzelnen Teillieferungen.

Die Lieferzuverlässigkeit der Hersteller ist von entscheidender Bedeutung für die Entwicklung der weiteren geschäftlichen Beziehungen zu den Bedarfsträgern. Zur Beurteilung der Lieferzuverlässigkeit werden häufig Lieferantenbewertungssysteme verwendet, die auf einem Vergleich von zugesagten Lieferterminen und tatsächlich erfolgter Lieferung basieren, wie das folgende Beispiel zeigt.[1)]

---

1) Vgl. Ames, Charles B.; Hlavacek, James D.: Managerial Marketing for Industrial Firms, (Random House, Inc.) New York 1984, S. 59

Übersicht 22 : Punktsystem zur Bewertung der Lieferzuverlässigkeit von Lieferanten

Zeitrahmen	Punkte
Unterschreiten des Liefertermins um mehr als 2 Wochen	8
Lieferung zum vereinbarten Termin	12
8 - 14 Tage nach vereinbartem Liefertermin	6
15 - 21 Tage nach vereinbartem Liefertermin	4
22 - 28 Tage nach vereinbartem Liefertermin	2
Mehr als 28 Tage nach vereinbartem Liefertermin	0

Während beim Direktabsatz von hochkomplexen individualisierten Investitionsgütern sowie bei Direktbelieferung von Großkunden die Einhaltung vereinbarter Liefertermine im Vordergrund steht, gewinnt beim indirekten Absatz die ständige Lieferbereitschaft und damit das Problem einer angemessenen Lagerhaltung an Bedeutung.

Die Warenprozeßpolitik eines Herstellers muß dabei der Tatsache Rechnung tragen, daß der Bedarf bei den über Absatzmittler belieferten Nachfragern in der Regel diskontinuierlich auftritt und daß die Lieferbereitschaft in Anbetracht der Wettbewerbsdichte in den Märkten für Serienerzeugnisse ein wichtiges Wettbewerbsinstrument darstellt. Die Entwicklung einer Marketinglogistik, die eine schnelle und zuverlässige Belieferung von Bedarfsträgern bzw. Absatzmittlern sicherstellt, ist daher unter Wettbewerbsgesichtspunkten von großer Bedeutung.

Grundsätzlich sind sowohl bei direktem als auch bei indirektem Absatz die in Übersicht 23 aufgeführten Fragen im Rahmen der physischen Distribution zu klären.

Übersicht 23 : Entscheidungsbereiche im Rahmen der Physischen Distribution

1. Entwicklung des Auslieferungsnetzes im logistischen System:
   - Wieviel Auslieferungspunkte sind notwendig?
   - Soll vom Fabriklager geliefert werden, soll ein Zentrallager oder sollen mehrere Außenlager angelegt werden?
   - Soll das Lager fremdbetrieben werden oder wird es selbst betrieben?
   - Wenn es selbst betrieben wird, werden die Anlagen gekauft oder gemietet?
   - Welche Kunden sollen von den Lagern beliefert werden?
   - Wo sollen die Lager stehen?
   - Über welche Transportwege und mit welchen Transportmitteln werden die Auslieferungspunkte untereinander und mit den Kunden verbunden?
   - Welche Transportunternehmen werden ausgewählt?
   - Soll ein eigener Fuhrpark unterhalten werden?
   - Soll der Fuhrpark gekauft oder gemietet werden?

2. Güterstrom im System:
   - Werden alle Produkte an allen Auslieferungspunkten gelagert?
   - Werden bestimmte Güter nur von der Zentrale ausgeliefert und die anderen von den Außenlagern?
   - In welchen Mengeneinheiten wird geliefert?
   - Gibt es eine Mindestauftragsgröße, die der Kunde bei Auftragserteilung einhalten muß?
   - Wie werden die Lager der Auslieferungspunkte wiederaufgefüllt?

3. Informationsstrom im System:
   - Gehen die Aufträge per Post, Telefon oder Fernschreiber ein?
   - Sollen die Aufträge manuell oder unter Einsatz von elektronischer Datenverarbeitung bearbeitet werden?
   - Wie werden Informationen an die davon betroffenen Stellen in der Unternehmung weitergeleitet?
   - Wie erfolgt die Lagerkontrolle?

4. Ausführung der Operationen im System:
   - Wo und wie werden die Güter im Lagerhaus gelagert?
   - Wie geschieht die Zusammenstellung der Aufträge?
   - Welche Einrichtungen zum Be- und Entladen der Transportmittel, für die Magazinierung und für die Auftragszusammentstellung sind im Lagerhaus erforderlich?
   - Kann die Verpackung ihrer logistischen Funktion gerecht werden?
   - Sollen Container benutzt werden?
   - Aus welchem Material soll der Container sein und welche Größe soll er haben?
   - Sollen die Produkte auf Paletten gelagert und transportiert werden?

5. Instandhaltung des Systems:
   - Wie und wann werden Fuhrpark und Lagereinrichtungen repariert und erneuert?

Quelle: Backhaus, Klaus: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag Franz Vahlen) München 1982, S. 296

Viertes Kapitel

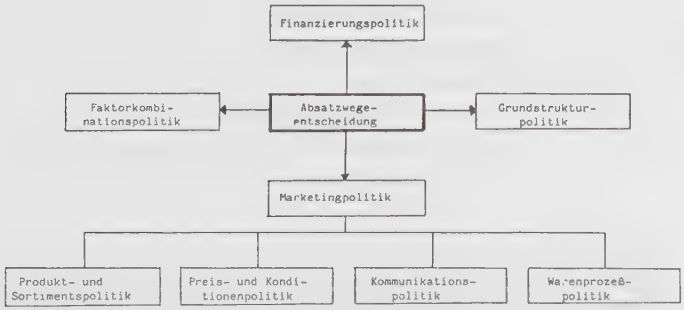
Absatzwegebedingte Unterschiede in der Marketingpolitik der Investitionsgüterindustrie

A. Der Einfluß des Absatzweges auf die Marketingpolitik der Investitionsgüterindustrie

Bei der im 3. Kapitel erörterten Frage nach objekt- und marktbedingten Unterschieden in der Marketingpolitik der Hersteller bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern, d.h. der Frage nach der Parallelität von Absatzwegeentscheidung und den Entscheidungen über den Einsatz der übrigen absatzpolitischen Instrumente, blieb der unmittelbar aus der Absatzwegeentscheidung resultierende Einfluß auf die Marketingpolitik der Investitionsgüterindustrie weitgehend unberücksichtigt.

Aus der Absatzwegeentscheidung und der damit verbundenen Allokation von Marketingaktivitäten auf die Marktpartner ergeben sich aber weitreichende Konsequenzen für das gesamte Leistungsprogramm einer Unternehmung.

Übersicht 24: Der Einfluß der Absatzwegeentscheidung auf die Leistungsprogrammpolitik der Unternehmung



Für die Marketingpolitik sind Entscheidungen im Rahmen der Preis- und Konditionenpolitik, der Produkt- und Sortimentspolitik, der Werbung und des persönlichen Verkaufs als auch der Warenprozeßpolitik aufs engste mit der Absatzwegeentscheidung verknüpft.

Im folgenden sollen daher die unmittelbar aus der Einschaltung von Absatzmittlern resultierenden Konsequenzen für die Marketingpolitik und die sich damit ergebenden wichtigsten Unterschiede zur Marketingpolitik beim Direktabsatz von Investitionsgütern dargestellt werden.

B. Die Leistungswirksamkeit des Absatzweges aus der Sicht der Investitionsgüterindustrie

Die Beurteilung der Leistungswirksamkeit eines Absatzweges ist aus der Sicht eines Investitionsgüterherstellers davon abhängig, inwieweit es ihm gelingt, bei einer gewählten Absatzwegealternative die gesetzten Unternehmensziele und die daraus abgeleiteten Marketingziele zu erreichen.

Ausgehend von diesen Zielen können zur Beurteilung der Leistungswirksamkeit eines Absatzweges z.B. die folgenden Kriterien herangezogen werden:[1)]

- Umsatzsteigerung
- Kosteneinsparungen
- Gewinnverbesserung
- Imageverbesserung
- Marktanteilsteigerung
- Durchsetzung von Neuprodukteinführungen
- Ermittlung von Marktinformationen usw.

---

1) Vgl. Meffert, Heribert: Verhaltenswissenschaftliche Aspekte vertraglicher Vertriebssysteme, in: Ahlert, Dieter (Hrsg.): Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1981, S. 99-123, S. 119-12o

Die Erreichung der sich in diesen Kriterien wiederspiegelnden Ziele eines Investitionsgüterherstellers hängt sowohl von der Absatzwegeentscheidung selbst als auch von der Ausrichtung der übrigen absatzpolitischen Instrumente an dem jeweils gewählten Absatzweg ab.

Beim indirekten Absatz wird die Leistungswirksamkeit eines Absatzweges aus Herstellersicht zudem von einer möglichst effizienten Allokation der Marketingaktivitäten auf die Marktpartner sowie der Möglichkeit der Durchsetzung der eigenen Marketingkonzeption bis zum Bedarfsträger beeinflußt.

I. Die Aktivitätenallokation beim indirekten Absatz von Investitionsgütern

Von wesentlicher Bedeutung für die Effizienz des Absatzweges beim indirekten Absatz von Investitionsgütern ist die Beantwortung der Frage, welche Aktivitäten durch den Hersteller selbst bzw. durch die eingeschalteten Absatzmittler erledigt werden sollen.

Eine generelle Beantwortung dieser Frage für den Investitionsgüterbereich erscheint in Anbetracht der Heterogenität der Güter kaum möglich, da das jeweilige Investitionsgut ein gegebenes Datum für die durchzuführenden Absatzaktivitäten darstellt. Seine Eigenschaften bestimmen die zur Effektuierung der Absatzaufgabe notwendigen Aktivitäten.[1] Diese Aktivitäten müssen durchgeführt werden, wer sie durchführt ist in erster Linie eine Frage der relativen Effizienz und Wirksamkeit. So stellt z.B. auch Schär die Forderung auf, daß in einem Absatzweg jeweils derjenige Partner anfallende Aktivitäten erledigen soll, der am besten dazu in der Lage ist.[1]

---

1) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing , 2. Bd.: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 155 und 218

In der Praxis des Investitionsgütermarketing gehen die Hersteller, insbesondere beim Absatz über den Produktionsverbindungshandel, vielfach von falschen Vorstellungen über die Möglichkeiten und die Bereitschaft des Handels zur Übernahme bestimmter Marketingaktivitäten aus. Dies betrifft z.B. die Ermittlung von Marktinformationen, die Durchführung von Werbeaktivitäten oder die Entwicklung neuer Märkte für eingeführte oder neue Produkte.[1)]

Eine genaue Ermittlung des konkreten Leistungsangebotes der beim Absatz eingeschalteten Absatzmittler stellt jedoch eine notwendige Voraussetzung für die Festlegung der eigenen absatzpolitischen Aktivitäten eines Herstellers und damit auch eine notwendige Bedingung für die Erreichung der jeweiligen absatzpolitischen Ziele dar.

Ausgehend von einer Beurteilung der Fähigkeiten und Möglichkeiten der Absatzmittler zur Erfüllung bestimmter Aktivitäten, ist es für einen Investitionsgüterhersteller erforderlich, diejenigen Aktivitäten selbst zu übernehmen, die für einen Absatzerfolg von wesentlicher Bedeutung sind und deren effiziente Erfüllung durch die Absatzmittler nicht gewährleistet ist.[2)] Dazu bemerkt auch Webster: "... instead of asking distributors to do something beyond their capabilities, the manufacturer often does it for them. As one manufacturer marketing manager stated it, 'If it is not wortwile for us to do it, it probably wasn't worthwile at all'. Direct mail sales promotions, local advertising, and salesman training sessions are not only planned but also executed by the supplier."[3)]

---

1) Vgl. Webster, Frederick E. Jr.:The Role of the Industrial Distributor in Marketing Strategy, in: JM, Vol. 4o, Nr. 3, 1976, S. 1o-16, S. 13-14
2) Vgl. Shapiro, Benson P.: Improve Distribution with your Promotional Mix, in: HBR, Vol. 55, Nr. 2, 1977, S. 115-123, S. 12o
3) Webster, Frederick E. Jr.: Industrial Marketing Strategy, (John Wiley & Sons) New York- Chichester-Brisbane-Toronto 1979, S. 179

So kann etwa bei der Übernahme regionaler Werbung durch den Hersteller oder die Unterstützung des Handels durch Bereitstellung von Direktwerbemitteln sichergestellt werden, daß die produktbeschreibenden Eigenschaften der Investitionsgüter in sachgerechter Weise in der Werbung dargestellt werden.

Darüberhinaus bildet ein solcher Ansatz die Möglichkeit zur Motivation und Verhaltensbeeinflussung der eingesetzten Absatzmittler.[1)]
Die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen legen dabei den Schluß nahe, daß eine bedarfsgerechte Unterstützung der Absatzmittler, durch die Übernahme bestimmter Marketingaktivitäten durch den Hersteller, zu einer höheren Zufriedenheit der Absatzmittler und zur Vermeidung des Ausbruchs von Konflikten in Absatzwegen führt.[2)]

Eine Unterstützung der Absatzbemühungen des Handels in dieser Form kann wesentlich dazu beitragen, den Hersteller als Experten anzuerkennen, seinen Führungsanspruch zu legitimieren und die Absatzmittler dazu zu motivieren, sich mit den Absatzanstrengungen des Herstellers zu identifizieren und damit die Leistungswirksamkeit des Absatzweges zu erhöhen.[3)]

---

1) Vgl. Rosenbloom, Bert: Motivating Independent Distribution Channel Members, in: IMM, Vol. 7, 1978, S. 275-281, S. 275 ff.; vgl. Shipley, David D.: Selection and Motivation of Distribution Intermediaries, in: IMM, Vol. 13, 1984, S. 249-256, S. 253; vgl. Kümpers, Ursula A.: Marketingführerschaft - Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse, Diss. Münster 1976, S. 237 ff.

2) Vgl. Hunt, Shelby D.; Nevin, John R.: Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences, in: JMR, Vol. 11, Nr. 2, 1974, S. 186-193, S. 192; vgl. Lusch, Robert F.: Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict, in: JMR, Vol. 13, Nr. 4, 1976, S. 382-390, S. 388; vgl. Lusch, Robert F.; Brown, James R.: A Modified Model of Power in the Marketing Channel, in: JMR, Vol. 19, Nr. 3, 1982, S. 312-323, S. 321; vgl. Gaski, John F.: The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, in: JM, Vol. 48, Nr. 3, 1984, S. 9-29, S. 21-23

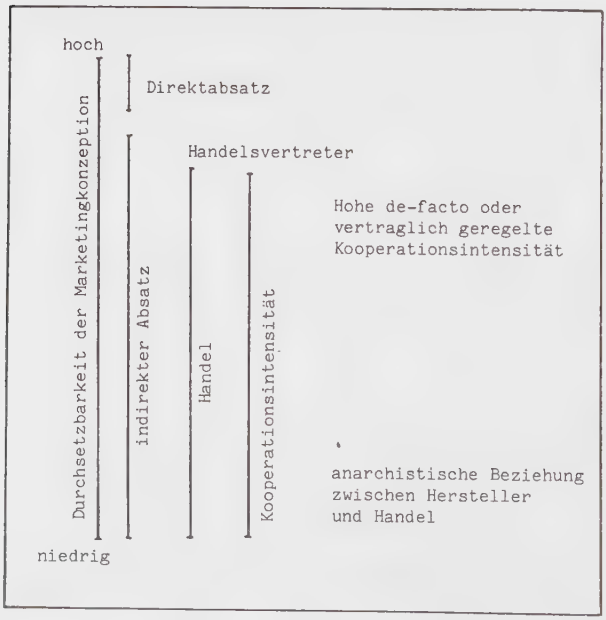
3) Vgl. Sibley, Stanley D.; Michie, Donald A.: Distribution Performance and Power Sources, in: IMM, Vol. 10, 1981, S. 59-65, S. 61

II. Die Durchsetzbarkeit der Marketingkonzeption in Abhängigkeit vom Absatzweg

Die Leistungswirksamkeit eines Absatzweges und damit auch der absatzpolitische Erfolg eines Investitionsgüterherstellers hängen in hohem Maße davon ab, inwieweit es ihm gelingt, die eigene Marketingkonzeption bis zum Bedarfsträger durchzusetzen.

Während die Durchsetzbarkeit der Marketingkonzeption beim direkten Absatz mit weisungsgebundenen herstellereigenen Verkaufsorganen i.a. unproblematisch ist, beinhalten die Formen des indirekten Absatzes unterschiedlich weitreichende Möglichkeiten und Gefahren für die Durchsetzbarkeit der Marketingkonzeption.

Übersicht 25: Die Durchsetzbarkeit der Marketingkonzeption der Hersteller bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern



Bei allgemeiner Betrachtung kann bei der Einschaltung von Handelsvertretern in den Absatzprozeß von Investitionsgütern eine im Vergleich zum Absatz über den Handel höhere Durchsetzbarkeit der Marketingkonzeption unterstellt werden, da Handelsvertreter aufgrund eines auf Dauer gerichteten Vertrages und der Vorschriften des § 86 HGB zur Wahrnehmung der Interessen des jeweiligen Herstellers verpflichtet sind.

Demgegenüber ist die Durchsetzbarkeit der Marketingkonzeption der Hersteller bei Einschaltung des Produktionsverbindungshandels wesentlich von den absatzpolitischen Maßnahmen der jeweiligen Handelsbetriebe abhängig. Die Entscheidungen der Hersteller und der Handelsbetriebe über den Einsatz der absatzpolitischen Instrumente zur Einwirkung auf die Beschaffungsprozesse auf Nachfragerseite sind in hohem Maße interdependent.[1)]

Da die in den Absatzweg eingeschalteten Handelsbetriebe rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen mit eigenen Zielsetzungen und daraus erwachsenden Absatzstrategien sind, sind die Beziehungen zwischen Hersteller und Handel durch eine Reihe von Konflikten gekennzeichnet[2)], die einer Abstimmung der absatzpolitischen Entscheidungen häufig entgegenstehen.

Unter Beachtung dieses Konfliktpotentials ist die Durchsetzbarkeit der Marketingstrategie der Hersteller in hohem Maße von der Verhaltensabstimmung im marketingpolitischen Bereich, d.h. von der Intensität der Kooperation zwischen Hersteller und Handel abhängig.

---

1) Vgl. Steffenhagen, Hartwig: Vertikales Marketing, in: Marketing Enzyklopädie, 2. Bd., (Verlag Moderne Industrie) München 1974, S. 675-690, S. 675

2) Vgl. zu den Konflikten in Absatzwegen z.B. Stern, Louis W.; Gorman, Ronald H.: Conflict in Distribution Channels: An Exploration, in: Stern, Louis W. (Hrsg.): Distribution Channels: Behavioral Dimensions, (Houghten Mifflin Company) Boston-New York-Geneva, Ill.-Dallas-Palo Alto 1969, S. 156-175, S. 156 ff.; vgl. Rosenbloom, Bert: Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker, in: JM, Vol. 37, Nr. 3, 1973, S. 26-30

III. Die vertikale Absatzstrategie der Hersteller beim Absatz über den Handel

1. Der Absatz über den Handel als Problem der vertikalen Kooperation

Die in weiten Bereichen der Investitionsgüterindustrie feststellbaren Defizite der Marketingpolitik werden in besonderem Maße beim indirekten Absatz von Investitionsgütern deutlich.[1]

Allzu häufig steht bei der Einschaltung von Handelsbetrieben in den Absatzweg der Verkauf "an" den Handel noch im Vordergrund der absatzpolitischen Bemühungen der Hersteller, wobei die weitere Vermarktung der Güter mit allen sich daraus ergebenden Konsequenzen den Handelsbetrieben überlassen wird. Die Notwendigkeit, mit Hilfe eigener absatzpolitischer Maßnahmen den Abverkauf der Produkte vom Lager des Handels zu unterstützen, d.h. "durch" den Handel zu verkaufen[2], wird von vielen Verantwortlichen auf seiten der Hersteller mit ihrer "Produktgläubigkeit" weitgehend übersehen.

Während die Notwendigkeit dieser Aufgabe im Konsumgüterbereich seit langem erkannt wurde und in entsprechenden Strategien der Hersteller ihren Ausdruck gefunden hat[3],

---

1) Vgl. Ames, Charles B.; Hlavacek, James D.: Managerial Marketing for Industrial Firms, (Random House, Inc.) New York 1984, S. 225

2) Vgl. Mc Vey, Phillip: Are Channels of Distribution What the Textbooks Say?, in: JM. Vol.24, Nr. 3, 1960, S.61-65, S. 63; vgl. Shapiro, Benson P.: Improve Distribution with your Promotional Mix, in: HBR, Vol. 55, Nr. 2, 1977, S. 115-123, S. 120; vgl. Brown, R.D.: Selling Through - Not To - Retailers, in: Mc Nair, Malcolm P.; Berman, Mira (Hrsg.): Marketing Through Retailers. (American Management Association, Inc.) New York 1967, S. 59-64

3) Vgl. Engelhardt, Werner Hans: Wandel der Marketing-Strategien im Bereich der Distribution, in: Ma. 42. Jg., Nr.2, 1980, S. 50-56, S. 50 ff.

besitzt die folgende Feststellung von Mc Cammon im Investitionsgüterbereich auch heute noch weitgehend Gültigkeit: "Manufacturing executives tend to view distribution programming - the development of a comprehensive set of policies for the promotion of a product through the channel - as a secondary or tertiary area of decision making."[1)]

Der aus dieser Einstellung der Hersteller resultierende tatsächliche oder auch nur vermeintlich mangelnde Einsatz des Handels für den Abverkauf der Produkte läßt für viele Investitionsgüterhersteller immer wieder den Gedanken an einen Direktabsatz attraktiv erscheinen. In umgekehrter Sicht wird von seiten des Investitionsgüterhandels immer wieder die Klage über eine unzureichende Unterstützung und Kooperation durch den Hersteller vorgebracht.[2)]

In Anbetracht des zunehmenden Wettbewerbsdrucks für die über den Investitionsgüterhandel abgesetzten standardisierten Investitionsgüter mit weitgehend bekannten Technologien gewinnt zur Wahrung von Absatzerfolgen eines Herstellers die Notwendigkeit der Formulierung einer vertikalen Absatzstrategie, d.h. die Abstimmung der Absatzpolitik sowohl auf den Investitionsgüterhandel als auch auf die Bedarfsträger, zunehmend an Bedeutung. Eine solche Strategie eröffnet einem Hersteller

---

1) Mc Cammon, Bert C. Jr.: Perspectives for Distribution Programming, in: Bucklin, Louis P. (Hrsg.): Vertical Marketing Systems, (Scott, Foresman and Company) Glenvill, Ill.-London 1970, S. 32-51, S. 32

2) Vgl. Narus, James A.; Reddy, Mohan N.; Pinchak, George L.: Key Problems Facing Industrial Distributors, in: IMM, Vol. 13, 1984, S. 139-147, S. 143; vgl. Anderson, James C.; Narus, James A.: A Model of the Distributor's Perspective of Distributor - Manufacturer Working Relationships, in: JM, Vol. 48, Nr. 4, 1984, S. 67-74, S. 70

die Möglichkeit, sowohl die ökonomischen Vorteile der Arbeitsteilung zwischen den Marktstufen wahrzunehmen, als auch die eigene absatzpolitische Konzeption weitgehend bis zum Angebot an den Bedarfsträger durchzusetzen.

Die besondere Bedingungslage des Absatzes von Investitionsgütern legt dabei eine Strategie der vertikalen Kooperation mit dem Ziel gemeinsamer arbeitsteiliger Bemühungen um die Bedarfsträger nahe, "bei der jeder der beteiligten Partner den Teil des Leistungsgesamtes übernimmt und ausführt, den er gemäß seiner Stellung und Ressourcen am wirkungsvollsten erbringen kann."[1)]

Unabhängig davon, ob sich eine solche Kooperation in einer de-facto-Verhaltensabstimmung auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens oder auf der Basis vertraglicher Regelungen vollzieht, ist eine notwendige Voraussetzung ein beiderseitiger "Geist der Partnerschaft"[2)].

So stellt auch Webster im Hinblick auf die Rolle des Investitionsgüterhandels in der Marketingstrategie der Hersteller fest: "The idea of partnership remains essential; when the manufacturer turns to the distributor for added help, he does not give up his own responsibility for effective marketing, nor can he expect the distributor to respond positively to all suggestions. Rather, he assumes new responsibilities for making the distributor more effective - through programs of product development, careful pricing, promotional support, technical assistance, and order servicing, and through training programs for distributor salespeople and management."[3)]

---

1) Engelhardt, Werner Hans: Mehrstufige Absatzstragien, in: ZfbF Kontaktstudium, 28. Jg., 1976, S. 175-182, S. 179
2) Vgl. Sölter, Arno: Kooperative Absatzwirtschaft, (Carl Heymanns Verlag) Köln-Berlin-Bonn-München 1971, S. 34 ff.
3) Webster, Frederick E. Jr.: The Role of the Industrial Distributor in Marketing Strategy, in: JM, Vol. 4o, Nr. 3, 1976, S. 1o-16, S. 15

Die Notwendigkeit einer solchen Kooperation beim indirekten Absatz von Investitionsgütern ergibt sich aus Herstellersicht unter anderem aus folgenden Tatbeständen:

- Langfristig ist der Absatzerfolg für ein Produkt nur gewährleistet, wenn neben der Sicherstellung der bestmöglichen Eignung des Investitionsgutes für die Deckung des produktiven Bedarfs der Nachfrager die mit und nach dem Absatz des Produktes zu erbringenden Leistungen, wie z.B. Produktübertragung, Applikationsanpassung, evtl. notwendige Montage sowie Reparatur- und Ersatzteildienst, möglichst effizient zur Zufriedenheit der Nachfrager durchgeführt werden und damit eine weitestgehende Gleichrichtung von Lieferanten- und Produkttreue erreicht wird.

- Da der Bedarf für Investitionsgüter in der Regel diskontinuierlich auftritt, ist eine Abstimmung der Kommunikationspolitik der Hersteller und des Handels in der Weise erforderlich, daß sowohl die Bekanntheit des Produktes als auch der Lieferquellen sowie die Deckung des Informationsbedarfs der Nachfrager in den einzelnen Phasen des Beschaffungsprozesses sichergestellt ist.

- Bei zunehmender technischer Kompliziertheit der Produkte ist der Absatzerfolg von einer adäquaten technischen Unterstützung des Handels durch die Hersteller und insbesondere dem Zugang des Handels zum Expertenwissen der Hersteller von besonderer Bedeutung.

- Mit dem sich zunehmend verschärfenden Wettbewerb bei technologisch weitgehend gleichwertigen Investitionsgütern verstärkt sich auch der Wettbewerb der Hersteller um die im Investitionsgüterbereich nur in relativ begrenzter Anzahl zur Verfügung stehenden Handelsbetriebe und macht damit eine verstärkte Unterstützung und Kooperation mit dem Handel erforderlich.

2. Die Handelsorientierung der Marketingpolitik bei indirektem Absatz von Investitionsgütern

Neben der Beeinflussung der mittelbaren Marktpartner, d.h. der Bedarfsträger, über die eingeschalteten Absatzmittler hinweg und die damit verbundene indirekte Beeinflussung der Handelsbetriebe, strebt ein Hersteller im Rahmen einer vertikalen Absatzstrategie auch eine direkte Beeinflussung der unmittelbaren Marktpartner, d.h. der Handelsbetriebe an.

Die Notwendigkeit für eine solche Beeinflussung resultiert aus der Selbständigkeit dieser Betriebe, die damit einen eigenständigen Markt bilden.[1] Der Wettbewerb um diesen Markt ist häufig intensiver als in den nachgelagerten Marktstufen. Bewirbt sich ein Hersteller um die Unterstützung des Handels für den Absatz seiner Produkte, so konkurriert er dabei nicht nur mit den Herstellern gleichartiger Produkte, sondern auch mit den Herstellern anderer Investitionsgüter , die der Handelsbetrieb in seinem Sortiment führt.[2]

Unter Berücksichtigung dieses Tatbestandes ist eine den Handel umgehende und aussparende Verhaltensweise undenkbar. Vielmehr muß ein Hersteller im Rahmen seiner absatzpolitischen Entscheidungen auch die Interessen des Handels berücksichtigen.[3]

---

1) Vgl. Mc Vey, Phillip: Are Channels of Distribution What the Textbooks Say?, in: JM, Vol. 24, Nr. 3, 196o, S. 61-65, S. 65

2) Vgl. Shapiro, Benson P.: Improve Distribution with your Promotional Mix, in: HBR, Vol. 55, Nr. 2, 1977, S. 115-123, S. 119

3) Vgl. Thies, Gerhard: Vertikales Marketing: Marktstrategische Partnerschaft zwischen Industrie und Handel, (Walter de Gruyter & Co) Berlin-New York 1976, S. 17

Während eine Beeinflussung der Bedarfsträger vor allem mit Hilfe der Produkt- und Kommunikationspolitik, eventuell der Dienstleistungspolitik erfolgt, sind die Instrumente gegenüber den Handelsbetrieben vor allem die Preis-, Rabatt- und Konditionenpolitik, die Verkaufsförderung und in immer stärkerem Maße die Erbringung von Zusatzleistungen über die unmittelbar absatzwirtschaftlich ausgerichteten Maßnahmen hinaus.[1] Im Investitionsgüterbereich sind dabei insbesondere Produktschulungen, Personalschulungen in Anwendungstechnik, aber auch allgemeine Beratungsleistungen von Bedeutung.

---

1) Vgl. Engelhardt, Werner Hans: Mehrstufige Absatzstrategien, in: ZfbF Kontaktstudium, 28. Jg., 1976, S. 175-182, S. 179

C. Unterschiede in den Instrumentenbereichen

I. Unterschiede im Bereich der Produktpolitik

1. Die Aktivitätenallokation im Produktentwicklungsprozeß beim indirekten Absatz von Investitionsgütern

1.1 Der Produktentwicklungsprozeß für Investitionsgüter

Wie an anderer Stelle dieser Arbeit bereits ausgeführt wurde, stellt die Orientierung der produktpolitischen Entscheidungen eines Investitionsgüterherstellers an den konkreten Leistungserstellungsproblemen der Bedarfsträger eine wesentliche Voraussetzung für den Markterfolg eines Investitionsgutes dar.[1)]

Bei der Planung und Entwicklung neuer Investitionsgüter können ausgehend von einer konkreten Produktidee mehrere Stufen unterschieden werden, die durch unterschiedliche technisch- bzw. produktionsorientierte sowie marktorientierte Aktivitäten gekennzeichnet sind.[2)]

---

1) Vgl. 3. Kapitel, D., I., 1.
2) Vgl. zu den Aktivitäten auch Cooper, Robert G.: Why New Industrial Products Fail, in: IMM, Vol. 4, 1975, S. 315-326, S. 314

Übersicht 26 : Stufen und Aktivitäten des Produktentwicklungsprozesses für Investitionsgüter

Produktidee

	Technisch-/Produktionsorientierte Aktivitäten	Marktorientierte Aktivitäten
1. Stufe	Überprüfung der technischen Machbarkeit	Abschätzung der Marktragfähigkeit
2. Stufe	Entwicklung eines Prototyps	Detaillierte Marktanalyse
3. Stufe	Interner Test des Prototyps	Test des Prototyps bei einem Bedarfsträger
4. Stufe	Pilot Produktion	Begrenzter Markttest
5. Stufe	Serienproduktion	Markteinführung

Auf jeder dieser Stufen wird versucht, das Risiko von Fehlentwicklungen und damit das Risiko für ein Scheitern des Produktes im Markt zu reduzieren bzw. zu kontrollieren.

Während beim direkten Absatz alle Entwicklungsaktivitäten durch Organe des Herstellers durchgeführt werden, stellt sich beim indirekten Absatz die Frage, inwieweit Absatzmittler in den Entwicklungsprozeß einbezogen werden können und sollen.

1.2 Die Rolle der Absatzmittler im Produktentwicklungsprozeß für Investitionsgüter

Da die Leistungserstellungsprozesse auf Abnehmerseite, bedingt durch den technischen Fortschritt, Nachfrageveränderungen in konsumnäheren Märkten, gesetzliche Vorschriften oder aus anderen Gründen, häufig Wandlungen unterworfen sind, ist es für einen Investitionsgüterhersteller notwendig, seine Produkte oder Produktlinien den geänderten Anforderungen der potentiellen Bedarfsträger anzupassen. Hierbei ist er auf zuverlässige Informationen über die sich abnehmerseitig vollziehenden Wandlungsprozesse angewiesen.

Beim indirekten Absatz von Investitionsgütern, wo ein direkter Kontakt in der Regel nur zwischen Bedarfsträger und Absatzmittler besteht, stellen Handelsvertreter und der Produktionsverbindungshandel Quellen für solche Informationen für den Hersteller dar. Dies gilt insbesondere bei kleinen und mittleren Investitionsgüterherstellern, denen die Mittel für umfangreiche Marktforschungsuntersuchungen häufig fehlen.

Zudem sind die Bedarfsträger eher dazu bereit, mit ihren Lieferanten, zu denen sie bereits über einen längeren Zeitraum Kontakt haben, ihre Produktionsprobleme zu erörtern als mit unbekannten Befragern.[1)]

Aufgrund ihres engen Kontaktes zu den Abnehmern können Absatzmittler u.a.:

- dem Hersteller Informationen über sich abzeichnende Änderungen im Produktionsprozeß ihrer Kunden zukommen lassen,
- Kundenwünsche und Anregungen für Produktweiterentwicklungen weitergeben,

1) Vgl. Webster, Frederick E. Jr.: The Industrial Salesman as a Source of Market Information, in: Vinson, Donald E.; Sciglimpaglia, Donald (Hrsg.): The Environment of Industrial Marketing, (Grid, Inc.) Columbus, Ohio 1975, S. 1o6-113, S. 1o6

- Informationen über die Nützlichkeit und Tauglichkeit von Zubehör weiterleiten,
- auf Markt- und Programmlücken und Schwächen der Produktion aufmerksam machen.[1)]

Eine Berücksichtigung und eingehende Überprüfung dieser über einzelne Handelsbetriebe an einen Hersteller weitergeleiteten Informationen auf ihre Relevanz für den Gesamtmarkt ist im Investitionsgüterbereich nicht selten der erste Schritt zu einer erfolgreichen Produktneu- oder -weiterentwicklung.

Ebenso können Absatzmittler wesentliche Informationen für die Abschätzung der Markttragfähigkeit einer Produktidee liefern, indem sie für ihre entsprechenden Verkaufsbezirke bzw. Marktsegmente überprüfen, ob und in welchem Ausmaß Bedarf für das zur Diskussion stehende Produkt besteht.

Häufig sind Hersteller beim indirekten Absatz auch in den ersten Testphasen eines neuen Produktes auf die Unterstützung von Absatzmittlern angewiesen, wenn es darum geht, geeignete Bedarfsträger für den Test von Prototypen auszuwählen, die bereit sind, das entsprechende Investitionsgut unter Produktionsbedingungen zu testen und bei denen eine Weitergabe von vertraulichen technischen Informationen über das neue Produkt ausgeschlossen werden kann.

Auch bei der Durchführung von Markttests ist in der Regel eine enge Kooperation mit ausgewählten Absatzmittlern notwendig, um diese zu einem entsprechenden Engagement bei der Durchführung der geplanten Testmarktaktivitäten, wie z.B. der Durchführung von Direct-Mail Aktionen, zu veranlassen, um damit zu fundierten Aussagen über die Marktakzeptanz des Produktes sowie die Wirksamkeit der geplanten Marketingkonzeption zu gelangen.

---

1) Vgl. Thies, Gerhard: Vertikales Marketing: Marktstrategische Partnerschaft zwischen Industrie und Handel, (Walter de Gruyter & Co.) Berlin-New York 1976, S.63 u. 65

Zusammenfassend können die in Übersicht 27 aufgeführten Vor- und Nachteile einer Einbeziehung von Absatzmittlern in den Produktentwicklungsprozeß für Investitionsgüter herausgestellt werden.

Übersicht 27: Ausgewählte Vor- und Nachteile einer Einbeziehung von Absatzmittlern in den Produktentwicklungsprozeß bei indirektem Absatz von Investitionsgütern

Vorteile	Nachteile
1. Erleichterte Zugänglichkeit zu Bedarfsträgerinformationen	1. Gefahr der Weitergabe von vertraulichen technischen Informationen
2. Geringere Kosten der Informationsgewinnung	2. Gefahr mangelnder Motivation bei Nichtrealisierung von Absatzmittlervorschlägen
3. Nutzung der Markterfahrung der Absatzmittler	3. Gefahr der subjektiven Überschätzung der Markttragfähigkeit durch Absatzmittler
4. Sicherung einer marktnahen Produktentwicklung	4. Gefahr der Verfälschung von Testergebnissen bei unzureichender Kontrolle durch Herstellerorgane
5. Risikosenkung im Entwicklungsprozeß	5. Gefahr unzulässiger Weitergabe von Testergebnissen
6. Erleichterung der Durchführung von Testaktivitäten	6. Gefahr mangelnden Engagements der Absatzmittler bei Testmarktaktivitäten
7. Höhere Identifikation der Absatzmittler mit Produktinnovationen	
8. Erhöhung des Engagements der Absatzmittler bei Produkteinführung	
9. Beitrag zum Aufbau einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen Hersteller und Absatzmittler	

Die mit der Einschaltung von Absatzmittlern in den Produktentwicklungsprozeß verbundenen Gefahren sind umso geringer,

- je intensiver die grundsätzliche faktische oder vertraglich geregelte Kooperation mit den Absatzmittlern
- je bedeutender die Stellung der Herstellerproduktlinie im Gesamtsortiment der eingeschalteten Absatzmittler
- je geringer das Konfliktpotential in einem Absatzweg

2. Konsequenzen der Absatzwegeentscheidung für die Produktgestaltung

Bei der Erörterung der Absatzwegeentscheidung wurde auf die zentrale Bedeutung der Produktdaten hingewiesen. In umgekehrter Sicht ergeben sich aber aus der Absatzwegeentscheidung eines Herstellers Konsequenzen für seine Produktpolitik.

Neben die marktgerichteten Ziele der Produktpolitik,wie z.B. Marktwachstum, Aktualisierung der Produkte durch Weiterentwicklung oder die Erzielung eines Wettbewerbsvorsprungs, tritt beim indirekten Absatz die Förderung der Handelsfähigkeit der Produkte als wesentliche Zielkomponente produktpolitischer Entscheidungen.

Für den hier betrachteten Produktbereich ist ein Hersteller zunächst unabhängig von dem jeweils gewählten Absatzweg grundsätzlich bestrebt, seine Produkte so zu gestalten, daß die durch sie bedingten Absatzaktivitäten so effizient wie möglich durchgeführt werden können.

Beim indirekten Absatz stellen jedoch die im Vergleich zum Hersteller bei den Absatzmittlern in der Regel nur in geringerem Maße verhandenen technischen Möglichkeiten zur Produkt-

übertragung und Applikationsanpassung ein wichtiges Datum für die Produktgestaltung dar. Ein wesentliches Ziel der Produktpolitik besteht daher in einer konstruktionsbedingten Vereinfachung von Applikationsanpassung, Montage und Reparatur.

Zudem ist auf Herstellerseite beim Absatz über den Produktionsverbindungshandel zu berücksichtigen, daß die Handelsbetriebe z.T. eigene Unternehmensziele verfolgen und daß die Akzeptanz eines Produktes im Handel und das Engagement der Handelsbetriebe für den Absatz des Produktes wesentlich davon abhängt, inwieweit ein Produkt geeeignet ist, diese Ziele zu erreichen.

Aus Herstellersicht müssen die Eigenschaften und Gestaltungsmerkmale eines Produktes daher im Hinblick auf alle Funktionsbereiche eines Handelsbetriebes - nämlich Beschaffung, Lagerhaltung und Absatz - unter kosten- und ertragswirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet werden.[1)]

Unter absatzwirtschaftlichen Gesichtspunkten ist bei der Produktgestaltung insbesondere darauf zu achten, daß der Handel die ihm zugedachten Absatzaktivitäten unter Berücksichtigung seiner spezifischen Daten möglichst effizient erledigen kann.

Ein Beispiel für die Handelsorientierung der Produktpolitik eines Herstellers nennt z.B. Sharman:

"Die Entflechtung der Telekommunikationsindustrie hat in den USA zu einer spektakulären Vervielfachung der angebotenen Telefonmodelle geführt. Verärgert von den hohen Kosten, in den Fachgeschäften die ganze Produktgruppe auf Vorrat halten zu müssen, beschloß ein Hersteller, die Endmontage der Telefone aus der Fabrik in den Fachhandel zu verlagern. Er konstruierte das Gerät so um, daß die teuren Relais und die billigen Schutzhauben getrennt hergestellt und versandt werden konnten. Mit dem ganzen Angebot von Schutzhauben, aber nur wenigen Relais auf Lager kann der Einzelhändler das gewünsch-

---

1) Vgl. Hansen, Ursula; Leitherer, Eugen: Produktgestaltung, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1972, S. 49-50, S. 31-32

te Modell in Minutenschnelle zusammenbauen und dem Kunden Geräte in allen Farben anbieten. Die Relaisbestände in den Fachgeschäften sanken um drei Viertel, wodurch sich die Lagerhaltungskosten um 4o % verminderten."[1)]

Ein modulares Design von Investitionsgütern kann auch unter absatzwirtschaftlichen Gesichtspunkten zu einer wesentlichen Vereinfachung der von den Handelsbetrieben durchzuführenden Absatzaktivitäten beitragen. So vereinfacht z.B. eine Modulbauweise von Investitionsgütern die unter Umständen von den Handelsbetrieben durchzuführenden Applikationsanpassungen bei den jeweiligen Kunden.
Als Beispiel seien hier Geräte zur Verarbeitung von zweikomponentigen Lacken, Klebern, Schäumen oder Harzen auf der Basis pneumatisch oder hydraulisch betriebener Kolbenpumpen genannt. Die modulare Bauweise solcher Geräte ermöglicht z.B. durch Austausch von Materialzylindern mit unterschiedlichen Fördervolumen pro Kolbenhub eine Variation von Mischungsverhältnissen der Komponenten und damit eine Anpassung der Geräte an das von den Bedarfsträgern jeweils zu verarbeitende Material.

Ebenso trägt ein solches modulares Design von Investitionsgütern zur Erleichterung der von den Handelsbetrieben durchzuführenden Serviceaktivitäten bei. Durch die Möglichkeit des Austausches defekter Module entfällt in der Regel eine langwierige Fehlersuche durch hochspezialisiertes Servicepersonal, womit der Handel i.a. weitgehend in die Lager versetzt wird, mit vorhandenem Personal seinen Kunden einen schnellen Service zu gewährleisten und teure Ausfallzeiten der Investitionsgüter zu minimieren.[2)]

---

1) Sharman, Graham: Die Wiederentdeckung der Logistik, in: Harvard-Manager, o.Jg., Nr. 3, 1985, S. 48-53, S.51
2) Vgl. Lele, Milind M.; Karmarkar, Uday S.: Good Product Support is Smart Marketing, in: HBR, Vol. 61, Nr.6, 1983, S. 124-132, S. 129 und 131

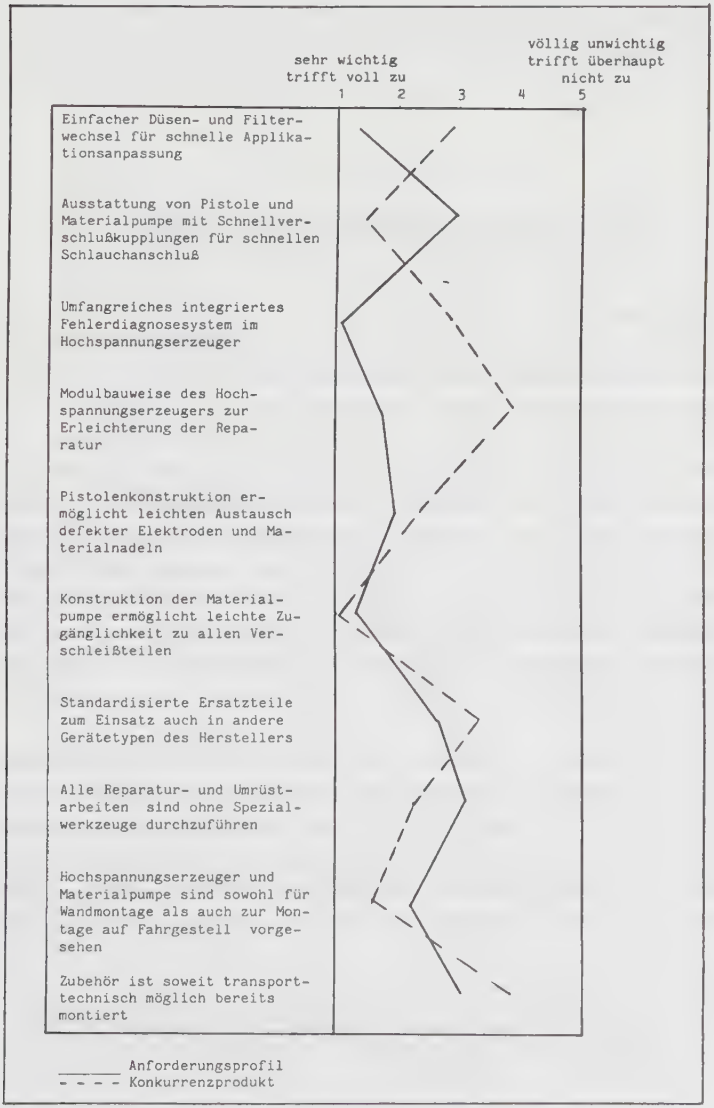
Die genannten Beispiele zeigen, daß bei der im Rahmen der Produktpolitik zu treffenden strategischen Entscheidung über die Positionierung eines Produktes, d.h. die Plazierung eines Produktes im Markt gegenüber Konkurrenzprodukten[1], nicht nur die Anforderungen und Vorstellungen der Endabnehmer, sondern auch die Anforderungen und Erwartungen der eingeschalteten Absatzmittler berücksichtigt werden sollten.

Voraussetzung hierfür ist es, sich bereits bei der Abfassung von Spezifikationen für neue Produkte ein konkretes Bild über die handelsseitigen Anforderungen zu verschaffen.

---

1) Vgl. zur Produktpositionierung die umfassende Darstellung bei Wind, Yoram: Product Policy: Concepts, Methods and Strategy, (Addison Wesley Company, Inc.) Reading, Mass.-Menlo Park, Cal.-London-Amsterdam-Don Mills, Ontario-Sydney 1982, S. 66-1o6

Übersicht 28: Beispiel eines handelsseitigen Anforderungsprofils an ein Elektrostatik-Hand-Farbspritzgerät



Die Berücksichtung der Anforderungen des Handels an die Produktgestaltung leistet einen wesentlichen Beitrag zur effizienten Erfüllung der von den Handelsunternehmen durchzuführenden Aktivitäten und führt beim kontraktlosen Vertrieb zu einer höheren Akzeptanz des Produktes im Handel, beim Kontraktvertrieb zu einer Reduzierung systeminterner Konflikte.

3. Die Handelsorientierung der Produktlinienpolitik

In Analogie zur Berücksichtigung von Anforderungen des Produktionsverbindungshandels an die Gestaltung von Investitionsgütern sind in vielen Bereichen der Investitionsgüterindustrie auch im Hinblick auf die Produktlinienpolitik Interessen des Handels zu berücksichtigen.

Während die Hersteller i.a. an einer möglichst breiten Vermarktung einzelner Erzeugnisse ihres Produktionsprogramms interessiert sind, haben die absatzpolitischen Aktivitäten von Handelsbetrieben die marktliche Verwertung ganzer Sortimente zum Inhalt.[1] Ziel der Sortimentspolitik der Handelsbetriebe im Investitionsgüterbereich ist es dabei, dem jeweiligen Kundenkreis ein möglichst bedarfsgerechtes Sortiment anzubieten.

Unter Berücksichtigung dieser Zielvorstellungen der Handelsbetriebe kann sich, unter Voraussetzung qualitativ gleichartiger konkurrierender Investitionsgüter und etwa gleicher Preisniveaus, für denjenigen Hersteller ein wettbewerbspolitischer Vorteil ergeben, der in der Lage ist, ein bestimmtes Bedarfssegment innerhalb des Gesamtsortimentes von Handels-

---

1) Vgl. Keller, Ulrich: Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, (Verlag Otto Schwartz & Co) Göttingen 1975, S. 277

betrieben mit seinen Produktlinien möglichst optimal abzudecken. Die Vorteile für die Handelsbetriebe liegen dabei in einer gewissen Vereinfachung von Bestell- und Abwicklungsvorgängen sowie in, bedingt durch die in weiten Bereichen der Investitionsgüterindustrie üblichen Umsatz- oder Jahresboni, günstigeren Einkaufsbedingungen.

II. Unterschiede im Bereich der Preispolitik

1. Die absatzwegebedingte Gestaltungsproblematik der Preispolitik bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern

Im 3. Kapitel dieser Arbeit wurde die Preispolitik der Investitionsgüterindustrie unter dem Gesichtspunkt der objekt- und marktbedingten Parallelität von Absatzwegeentscheidung und preispolitischer Entscheidungen betrachtet. Demgegenüber sollen im folgenden die unmittelbar aus der Einschaltung von Absatzmittlern in den Absatzweg resultierenden Konsequenzen für die Preispolitik der Hersteller und die damit verbundenen absatzwegebedingten Unterschiede bei direktem und indirektem Absatz dargestellt werden. Dabei sollen hier weniger die einzelnen Preisbildungsverfahren als vielmehr die grundsätzlichen strategischen Konsequenzen der Absatzwegeentscheidung für die Preispolitik im Vordergrund der Betrachtung stehen.

Während beim direkten Absatz ein Hersteller den Bedarfsträgern seiner Produkte direkt gegenübersteht und den Endpreis unter Beachtung des relevanten Datengefüges und der jeweils verfolgten Ziele seiner Preispolitik selbst festlegt, wird beim indirekten Absatz über den Handel die Wirkung der Preispolitik eines Herstellers wesentlich vom preispolitischen Verhalten des Handels beeinflußt.

Der Einfluß des Handels ergibt sich zum einen daraus, daß ein Investitionsgüterhersteller aufgrund der Vorschriften der §§ 15 und 38, Abs. 1, Nr. 11 und 12 GWB weder die Möglichkeit

hat, seine Vorstellungen über den Abnehmerpreis durchzusetzen, noch entsprechende verbindliche Empfehlungen an der Handel geben kann.[1] Die hieraus resultierende Freiheit des Handels in der Preisstellung stellt ein erhebliches Risiko für die Preispolitik der Hersteller dar.

Zum anderen ist die Bereitschaft des Handels, ein Investitionsgut überhaupt in sein Sortiment aufzunehmen, davon abhängig, ob das Produkt bei der üblichen Handelsspanne noch zu einem Preis angeboten werden kann, der von den Bedarfsträgern akzeptiert wird und somit hinreichenden Umsatz verspricht.[2] Hieraus ergibt sich für die Preispolitik eines Herstellers beim indirekten Absatz der spezielle Problemkomplex, daß er sowohl das Verhalten der eingeschalteten Handelsbetriebe als auch das Verhalten der jeweiligen Bedarfsträger in seine preispolitischen Entscheidungen einbeziehen muß.[3]

Während beim Direktabsatz die typische Gestaltungsproblematik die Festlegung des Endabnehmerpreises betrifft, steht beim indirekten Absatz die Bestimmung der Handelsabgabepreise unter Berücksichtigung der absatzwegeinternen Daten und Ziele als auch der relevanten Markt- und Wettbewerbsdaten im Vordergrund der preispolitischen Entscheidung.

---

1) Nach § 15 GWB sind Verträge, die einen der Vertragsbeteiligten in der Freiheit der Gestaltung von Preisen oder Geschäftsbedingungen bei seinen Verträgen mit Dritten über die gelieferten Waren beschränken, nichtig. Wer sich über diese Nichtigkeit hinwegsetzt, begeht eine Ordnungswidrigkeit (§ 38, Abs. 1, Nr. 1 GWB). Auch entsprechende bloße Empfehlungen stellen grundsätzlich Ordnungswidrigkeiten dar (§ 38, Abs.1, Nr. 11 und 12 GWB).

2) Vgl. Arbeitskreis Hax der Schmalenbach-Gesellschaft: Der Preis als Instrument der Absatzpolitik, in: ZfbF, 32. Jg., 198o, S. 7o1-72o, S. 711

3) Vgl. Simon, Hermann: Preismanagement, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1982, S. 34

2. Grundlagen einer marktorientierten Preispolitik beim Direktabsatz von Investitionsgütern

Grundlage einer marktorientierten Preispolitik ist eine genaue Kenntnis der Marktstrukturen und Marktwirkungen in den jeweiligen Produktmärkten. Grundsätzlich ist damit für den hier betrachteten Produktbereich insbesondere die Beantwortung folgender Fragen notwendig:[1)]

- In welche Bedarfsträgergruppen zerfällt der Gesamtmarkt für das Produkt?
- Welche Faktoren beeinflussen die Beschaffungsentscheidungen für das Produkt in den verschiedenen Marktsegmenten?
- Welche Segmente sollen bedient werden und warum?
- Welcher Nutzen stiftet das Produkt bei den Be-Bedarfsträgern?
- Wie ist die Wettbewerbsstruktur in den einzelnen Marksegmenten?
- Wie ist die relative Marktposition der wichtigsten Wettbewerber?
- Wie weit trägt die Marketingkonzeption der Wettbewerber dem Beschaffungsverhalten der Nachfrager Rechnung?
- Wie verhält sich die Kapazität der gesamten Branche im Vergleich zur Gesamtnachfrage?
- Wie wird sich die Kapazität der Branche in Zukunft voraussichtlich entwickeln?
- Welche Auswirkungen hatten Änderungen der Branchenkapazität auf das Preisniveau und die eigene Preispolitik in der Vergangenheit?
- In welchem Maße verhält sich die Nachfrage für ein Produkt preiselastisch?
- Welche Ursachen haben die relative Elastizität bzw. Inelastizität der Nachfrage?

---

1) Vgl. Ames, Charles B.; Hlavacek, James D.: Managerial Marketing for Industrial Firms, (Random House, Inc.) New York 1984, S. 172 ff.

Auf der Grundlage der Beantwortung dieser Fragen kann eine Abschätzung der Wirkung alternativer preispolitischer Maßnahmen vorgenommen werden.

Da der Preis für ein Produkt auf Beschaffungsseite nur selten das alleinige Kriterium der Lieferantenwahl darstellt, wird der preispolitische Handlungspielraum eines Investitionsgüterherstellers, wie an anderer Stelle bereits erwähnt, wesentlich von der Wirksamkeit anderer absatzpolitischer Aktivitäten beeinflußt.

Unter diesem Aspekt stellt ein Vergleich der Marktposition eines Herstellers mit der der wichtigsten Konkurrenten eine wesentliche Grundlage für preispolitische Entscheidungen dar. Das hierzu im folgenden dargestellte Verfahren beruht auf der Berücksichtigung der wichtigsten Beschaffungskriterien für ein Produkt und einem Vergleich der eigenen Marketingkonzeption mit der der wichtigsten Wettbewerber.[1)]

Ausgehend von den Beschaffungskriterien für ein Produkt in einem bestimmten Markt wird die Wirksamkeit der eigenen absatzpolitischen Konzeption eines Unternehmens mit der der Wettbewerber verglichen und ein numerischer Wert für den Wettbewerbsvorteil bzw. -nachteil gebildet.

Dieser Analyse liegen folgende Schritte zugrunde:

1. Die Ermittlung der wichtigsten Beschaffungskriterien für ein Produkt auf Nachfragerseite und damit die Feststellung der wesentlichen Elemente der Marketingstrategie für das Produkt.
2. Die Bildung einer Rangfolge der Beschaffungskriterien/Strategievariablen.

---

1) Vgl. zu dem im folgenden dargestellten Verfahren Berry, Dick: Industrial Marketing for Results, (Addison-Wesley Publishing Corporation) Reading, Mass.-London-Amsterdam-Ontario-Sydney 1981, 126 ff.

3. Zuordnung von Gewichten zu den Beschaffungskriterien/Strategievariablen entsprechend ihrer Bedeutung, wobei die Summe der Gewichte 1 ergibt.
4. Vergleich der eigenen Unternehmung mit den Wettbewerbern im Hinblick auf jede einzelne Strategievariable. Hierzu werden 1oo Punkte in dem Verhältnis auf die Unternehmen verteilt, indem diese die Variable innerhalb ihrer Marketingstrategie einsetzen.
5. Gewichtung der Punktzahlen mit den entsprechenden Gewichten der einzelnen Strategievariablen.
6. Addition der gewichteten Punktzahlen aller Strategievariablen für jedes Unternehmen.
7. Ermittlung eines numerischen Wertes für den Wettbewerbsvorteil bzw. -nachteil des eigenen Unternehmens durch Division der gewichteten Gesamtpunktzahl für das eigene Unternehmen durch die gewichtete Gesamtpunktzahl der Wettbewerber.

In Übersicht 29 ist dieses Vorgehen anhand eines fiktiven Beispiels nocheinmal verdeutlicht.

In diesem Beispiel ergibt sich für das betrachtete Unternehmen aufgrund seiner eigenen Marketingkonzeption ein wettbewerbspolitischer Vorsprung, der ihm einen gewissen preispolitischen Handlungsspielraum zugesteht. Inwieweit ein Unternehmen von diesem Spielraum Gebrauch macht, hängt wesentlich von den seiner Preispolitik zugrundeliegenden Zielsetzungen ab. Unter der Zielsetzung der Gewinnung von Marktanteilen würde sich im vorliegenden Fall eine Anpassung des Preisniveaus an die Wettbewerbspreise empfehlen.

Übersicht 29: Beispiel einer Wettbewerbsanalyse als Grundlage der Preispolitik

Produkt: Airless-Farbspritzgerät Markt: Malerbetriebe

Beschaffungskriterien			Eigenes Unternehmen		Wettbewerber A		Wettbewerber B	
Beschaffungskriterien/ Strategievariable	Rang	Gewicht	Punktzahl	Gewichtete Punktzahl	Punktzahl	Gewichtete Punktzahl	Punktzahl	Gewichtete Punktzahl
Produktnutzen	2	o,25	45	11,25	3o	7,5	25	6,25
Funktionszuverlässigkeit	3	o,1o	3o	3,o	3o	3,o	4o	4,o
Anpassungsfähigkeit an Einsatzbedingungen	6	o,o5	4o	2,o	45	2,25	15	o,75
Kundennähe (Zahl der Verkaufsstellen)	1	o,3o	45	13,5	35	1o,5	2o	6,o
Beratung vor dem Kauf	7	o,o5	4o	2,o	5o	2,5	1o	o,5
Reparaturservice	4	o,1o	35	3,5	4o	4,o	25	2,5
Ersatzteilversorgung	5	o,1o	35	3,5	35	3,5	3o	3,o
Werbung	8	o,o5	4o	2,o	35	1,75	25	1,25
Summe der gewichteten Punkte		1,o	/	4o,75	/	35,o	/	24,25
Wettbewerbsindex (Wettbewerbsvor-/-nachteil des eigenen Unternehmens gegenüber Wettbewerbern)					$\frac{4o,75}{35} = 1,16$		$\frac{4o,75}{24,25} = 1,68$	

3. Die Handelsorientierung der Preispolitik beim indirekten Absatz von Investitionsgütern

3.1 Die Preispolitik der Hersteller im Rahmen der vertikalen Absatzstrategie

Während beim Direktabsatz von Investitionsgütern die typische Gestaltungsproblematik der Preispolitik in einer marktgerechten Bildung der Endabnehmerpreise liegt, kommt beim Absatz über den Produktionsverbindungshandel der handelsgerichteten Preispolitik eine besondere Bedeutung für den Absatzerfolg eines Produktes zu. Dies hat u.a. folgende Gründe:

- Beim kontraktlosen Vertrieb entscheidet die Preispolitik der Hersteller gegenüber dem Handel wesentlich über die Akzeptanz eines Produktes auf Handelsebene und über den Einsatz des Handels für den Absatz der Produkte.
- Im Rahmen vertraglicher Vertriebssysteme ist die handelsbezogene Preispolitik eines Herstellers für die Verteilung des Systemgewinns verantwortlich und birgt damit ein erhebliches Konfliktpotential. Je weniger ein Handelspartner seinen Gewinnanspruch mit Hilfe anderer Produktlinien sicherstellen kann, wie z.B. in einem Alleinvertriebssystem mit absolutem Gebietsschutz und Konkurrenzklausel, umso größer ist bei einer Nichtberücksichtigung der Interessen des Handels im Rahmen der Preispolitik der Hersteller die Gefahr der offenen Austragung von Konflikten und im Extremfall der Auflösung des Vertriebssystems.
- Die Preispolitik der Hersteller gegenüber dem Handel ist häufig ausschlaggebend dafür, inwieweit ein vom Hersteller unter Wettbewerbsgesichtspunkten angestrebtes Preisniveau auf der Endabnehmerstufe durchgesetzt werden kann.

Obwohl sich gerade in preispolitischer Sicht bei einer vertikalen Kooperation zwischen Industrie und Handel i.a. Probleme ergeben, die in anderen Bereichen der kooperativen Erfüllung der Absatzaufgabe in weit schwächerer Form auftreten,[1] sollte in Anbetracht der oben dargestellten Problematik der Preispolitik bei indirektem Absatz ein Hersteller dennoch bemüht sein, trotz stufenspezifischer individueller Zielsetzungen, auch eine vertikale Partnerschaft mit dem Handel in preispolitischer Sicht anzustreben.

Gemeinsame Ziele einer solchen Partnerschaft können in der Erhöhung der Durchsetzungskraft einer beiden Marktpartnern Rechnung tragenden Preispolitik am Markt, einer Verringerung des Konditionen- und Rabattkampfes, der Schaffung realistischer Preisorientierungshilfen für die Bedarfsträger sowie in der Schaffung langfristig erzielbarer Leistungspreise gesehen werden.[2]

---

1) Vgl. zur Bedeutung des Preises als Konfliktursache in Absatzwegen z.B. Simon, Hermann: Macht und Preis im Absatzkanal, In: Ma, 44. Jg., Nr. 6, 1982, S. 256-262, S. 256

2) Vgl. Thies, Gerhard: Vertikales Marketing: Marktstrategische Partnerschaft zwischen Industrie und Handel, (Walter de Gruyter & Co) Berlin-New York 1976, S. 69-7o

Ausdruck kann eine solche Partnerschaft in der Beachtung unverbindlicher Preisempfehlungen der Hersteller[1] durch den Handel finden, die auf der Grundlage gemeinsamer Marktuntersuchungen zustandegekommen sind. Empirische Untersuchungen legen den Schluß nahe, daß in weiten Bereichen der Industrie und des Handels unverbindlichenPreisempfehlungen eine große Bedeutung beigemessen wird.[2]
Dies gilt insbesondere für viele Investitionsgüterbranchen, in denen auf Handelsebene noch keine Konzentrationsbewegungen in dem Ausmaß wie etwa im Konsumgüterbereich stattgefunden haben,und wo "Kampfpreise" noch eher die Ausnahme darstellen. Eine Voraussetzung für eine preispolitische Partnerschaft zwischen Industrie und Handel ist jedoch eine Gestaltung der Preis- und Konditionenpolitik der Hersteller gegenüber dem Handel, die den Absatzleistungen und Zielen des Handels objektiv Rechnung trägt, und eine Unterstützung des Investitionsgüterhandels in anderen Bereichen der Absatzpolitik, die dem Hersteller eine gewisse Führungsposition zukommen läßt.

---

1) Die Möglichkeit der unverbindlichen Preisempfehlung ist nach § 38a GWB gegeben. Danach dürfen Markenwaren ("Erzeugnisse, deren Lieferung in gleichbleibender oder verbesserter Güte von dem preisempfehlenden Unternehmen gewährleistet wird und die mit einem ihre Herkunft bezeichnenden Merkmal ... versehen sind."), die im Preiswettbewerb mit gleichartigen Waren anderer Hersteller stehen, Preisempfehlungen an den Handel ausgesprochen werden, unter der Bedingung, daß diese Empfehlungen ausdrücklich als unverbindlich bezeichnet werden und von seiten der Hersteller keinerlei Druck zu ihrer Durchsetzung angewendet wird. Da diese Preisempfehlungen der Mißbrauchsaufsicht unterliegen, muß ein Hersteller jeden Anschein einer "nicht unverbindlichen" Empfehlungswirkung vermeiden. So wären z.B. in der Herstellerwerbung vorgetragene Rentabilitätsberechnungen für Investitionsgüter mit angenommenen Preisen als verbotene Preisempfehlung zu betrachten. Vgl. hierzu und zu den Problemen der ungewollten Preisempfehlung für Investitionsgüter bei Bruttopreissystemen Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüter-Industrie" der Schmalenbach-Gesellschaft: Einige Besonderheiten der Preisbildung im Seriengeschäft und Anlagengeschäft, in: ZfbF, 3o. Jg., 1978, S. 2-18, S. 9-11

2) Vgl. Simon, Hermann: Preismanagement, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1982, S. 394

3.2 Grundlagen einer handelsorientierten Preispolitik für Investitionsgüter

Da der Preis für die auf indirektem Wege abgesetzten Investitionsgüter häufig ein wichtiger Wettbewerbsfaktor, und damit das Kokurrenzpreisniveau ein wichtiges Datum für die Preispolitik der Handelsbetriebe darstellt, entscheidet die handelsbezogene Preis- und Konditionenpolitik des Herstellers weitgehend über die von den Handelsbetrieben realisierbaren Handelsspannen. Aus der Sicht des Handels muß die für ein bestimmtes Produkt erzielbare Spanne über die Deckung der mit dem Absatz eines Produktes verbundenen Kosten einen positiven Gewinnbeitrag erzielen.

Ausgangspunkt einer handelsbezogenen Preis- und Konditionenpolitik ist wie bei der Preisbildung beim Direktabsatz eine genaue Analyse der über den Handel zu bedienenden Bedarfsträger und dabei insbesondere die Feststellung der wesentlichen Beschaffungskriterien für ein Produkt auf Abnehmerseite, die die Bedeutung einzelner absatzpolitischer Aktionsvariablen determinieren.

Aufbauend auf den Ergebnissen einer solchen Analyse ist zunächst eine Allokation der Aktivitäten vorzunehmen, die eine möglichst optimale Ausrichtung des absatzpolitischen Mitteleinsatzes auf die Beschaffungskriterien der Bedarfsträger sicherstellt. Eine gründliche Analyse des konkreten Leistungsangebotes der eingeschalteten Handelsbetriebe ist dabei eine wesentliche Voraussetzung für eine solche Allokation sowie zur Beantwortung der Frage, welche kundenfixen Kosten, wie z.B. Schulungskosten, Gewährung von Katalogzuschüssen, technische Handelsberatung usw., für den Hersteller entstehen.

Ebenso ist bei der Leistungsbeurteilung der Handelsbetriebe die Stellung eines Produktes im Gesamtsortiment dieser Betriebe und damit das zu erwartende Engagement eines Handelsbetriebes für den Absatz des Produktes zu berücksichtigen.

Die Art des jeweiligen Produktes und die Beschaffungskriterien der Nachfrager geben im Rahmen dieser Analyse auch Anhaltspunkte für die gegenüber dem Handel einzusetzenden konditionenpolitischen Instrumente. So werden etwa beim Absatz technischer komplizierter Investitionsgüter, die eine Applikationsanpassung beim Kunden oder einen umfangreichen Service erfordern, Funktionsrabatte vorherrschend sein, während bei einfachen niedrigpreisigen Werkzeugen, bei denen eine hohe Lieferbereitschaft und damit eine entsprechende Lagerhaltung für den Absatz notwendig ist, eher auftragsbezogene Mengenrabatte eingesetzt werden, die die Händler zu einer angemessenen Lagerhaltung motivieren.

Ausgehend von der Allokation der Absatzaktivitäten innerhalb des Absatzweges stellt die Ermittlung der in den Handelsbetrieben mit der Erfüllung der von ihnen zu erledigenden Aktivitäten entstehenden Kosten einen weiteren wichtigen Anhaltspunkt für die preispolitischen Entscheidungen der Investitionsgüterhersteller dar.

Eine exakte Ermittlung dieser Größen erweist sich in der Praxis häufig als problematisch, da die Kosten für die Erfüllung bestimmter Funktionen mit der Effizienz ihrer Durchführung in verschiedenen Handelsbetrieben variieren können. In vielen Fällen ist häufig eine Orientierung an den durchschnittlichen Kosten der Funktionserfüllung bei einem bestimmten Handelsbetriebstyps erforderlich. Häufig dienen bei gleichzeitigem Direktabsatz auch die eigenen Vertriebskosten der Hersteller als Orientierungshilfen für die Einschätzung der handelsseitig entstehenden Kosten.

Eine möglichst korrekte Erfassung der auf Seiten des Handels entstehenden Kosten beim Absatz eines Produktes stellt eine wichtige Voraussetzung für eine die Situation des Handels berücksichtigende Gestaltung von Preisen und Konditionen und für eine grundsätzliche Bereitschaft der Handelsbetrie-

be zur Kooperation mit den Herstellern dar.

Darüberhinaus ist auf Seiten eines Herstellers, insbesondere beim kontraktlosen Vertrieb, auch die Preis- und Konditionenstruktur der konkurrierenden Hersteller zu berücksichtigen. Obwohl die Handelsspanne in diesem Zusammenhang auch im Investitionsgüterbereich ein nicht zu unterschätzendes Wettbewerbsinstrument darstellt, ist die Handelsspanne in vielen Investitionsgüterbranchen, und dabei insbesondere bei technisch komplizierteren Investitionsgütern, häufig nicht das einzige Entscheidungskriterium des Handels bei der Entscheidung über die Aufnahme eines Produktes in sein Sortiment.

Inwieweit ein Investitionsgüterhersteller eine Preis- und Konditionenpolitik betreiben kann, die dem Handel eine im Vergleich zu konkurrierenden Produkten geringere Handelsspanne gewährt, hängt auch wesentlich von dem Image eines Produktes bei den Endabnehmern und von Art und Umfang der Unterstützung ab, die der betreffende Hersteller den Handelsbetrieben bei der Erfüllung ihrer Absatzaufgabe zukommen läßt. Der Aufbau einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen Investitionsgüterhandel und Hersteller gewährt einem Hersteller damit auch einen preispolitischen Spielraum innerhalb gewisser Grenzen.

In der folgenden Übersicht sind die wichtigsten Einflußfaktoren auf die Preis- und Konditionenpolitik der Hersteller gegenüber dem Handel im Überblick dargestellt.

Übersicht 30: Einflußfaktoren auf die handelsbezogene Preis- und Konditionenpolitik

Absatzwegeinterne Einflußfaktoren	Absatzwegeexterne Einflußfaktoren
- Vertikale Absatzstrategie der Hersteller	- Art des Produktes
- Leistungsangebot der Handelsbetriebe	- Homogenität/Heterogenität des Marktes
- Allokation der Aktivitäten innerhalb des Absatzweges	- Beschaffungskriterien der Bedarfsträger
- Handelsseitige Kosten der Durchführung der Absatzaktivitäten	- Preiselastizität der Nachfrage
- Kundenfixe Kosten der Hersteller	- Marktposition der Hersteller
- Umfang des Sortiments der Handelsbetriebe	- Wettbewerbsstruktur auf Herstellerebene
- Stellung der Produkte der Hersteller im Gesamtsortiment der Handelsbetriebe	- Preis- und Konditionenpolitik des Wettbewerbs
- Kooperationsintensität zwischen Hersteller und Handel	- Wettbewerbssituation auf Handelsebene
	- Rechtliche Restriktionen (Vorschriften des GWB)

III. Unterschiede im Bereich der Kommunikationspolitik

1. Die marktgerichtete Kommunikation der Hersteller bei direktem und indirektem Absatz

Wie an anderer Stelle dieser Arbeit dargestellt, kommt der Kommunikationspolitik in der Marketingkonzeption eine besondere Bedeutung im Hinblick auf die Einleitung und Steuerung von Beschaffungsprozessen auf Abnehmerseite zu. Der Einsatz der kommunikationspolitischen Instrumente ist dabei am Informationsbedarf der Entscheidungsträger in den verschiedenen Phasen des Beschaffungsprozesses zu orientieren.

Während beim Direktabsatz ein Hersteller unter Beachtung des relevanten Datengefüges über den Einsatz aller ihm zur Verfügung stehenden kommunikationspolitischen Instrumente entscheiden kann und damit auch situationsspezifisch mit Hilfe des persönlichen Verkaufs den Informationsbedarf der Entscheidungsträger decken kann, wird diese Aufgabe beim indirekten Absatz auf die in den Absatzprozeß eingeschalteten Absatzmittler übertragen. Für die marktgerichtete Kommunikation stehen einem Hersteller damit beim indirekten Absatz in der Regel nur die Instrumente der unpersönlichen Kommunikation zur Verfügung.

Der Media-Werbung eines Herstellers kommt dabei die Aufgabe zu, das Produkt im Markt bekannt zu machen, sowie bedarfsformend zu wirken, indem die wesentlichen Produktmerkmale und deren Nutzen für die Bedarfsträger herausgestellt werden, und damit der Informationsbedarf der Nachfrager in den ersten Phasen des Beschaffungsprozesses gedeckt wird.

Neben den produktbeschreibenden Merkmalen ist die Darstellung der Leistungsfähigkeit des gesamten Absatzsystems ein wichtiger Inhalt der Media-Werbung der Hersteller beim indirekten Absatz. Dabei gilt es unter Beachtung der Beschaffungskriterien auf Abnehmerseite das Leistungsangebot der Absatzmittler, wie z.B. einen schnellen zuverlässigen Service, die Möglichkeit der Bereitstellung von Software oder die Fähigkeit der Absatzmittler zu Applikationsanpassung,in die entsprechende Werbebotschaft einzubeziehen und Hersteller und Absatzmittler als leistungsfähiges Team darzustellen, das in der Lage ist, die Leistungserstellungprobleme der Nachfrager optimal zu lösen.

Die Ansprache der mittelbaren Marktpartner mit Hilfe der Media-Werbung der Hersteller bewirkt zudem eine Interessenharmonisierung zwischen Hersteller und Absatzmittler, indem ein Vorverkauf der Investitionsgüter für den Handel erfolgt, der

dessen eigenen Bemühungen für den Absatz der Produkte unterstützt und erleichtert.[1)]

Darüberhinaus bietet aus der Sicht eines Herstellers die eigene auf die Bedarfsträger gerichtete Kommunikation eine Gewähr dafür, daß der auf Beschaffungsseite existierende Informationsbedarf durch die eigene Werbung in einer möglichst den Zielen der Hersteller entsprechenden Weise gedeckt werden kann. Unter diesem Gesichtspunkt ist es für die Investitionsgüterhersteller i.a. auch notwendig, den Absatzmittlern Instrumente der unpersönlichen Kommunikation, wie z.B. Prospekte, Kataloge, Datenblätter usw. zur Verfügung zu stellen, die dazu geeignet sind, den Informationsbedarf auf Beschaffungsseite in den Phasen der vertiefenden Informationssuche zu decken.

In der Praxis sind viele Handelsbetriebe aufgrund begrenzter Personal- und Know-How-Kapazitäten weder in der Lage noch bereit, entsprechende Werbemittel zu erstellen.

Die Unterstützung des Handels durch die Bereitstellung solcher marktgerichteter Kommunikationsinstrumente trägt zum einen der Notwendigkeit der Kooperation beim indirekten Absatz von Investitionsgütern Rechnung und stellt zum anderen eine weitgehende Durchsetzung der eigenen kommunikationspolitischen Konzeption der Hersteller sicher. Im Rahmen vertraglicher Vertriebssyteme ist eine solche werbliche Unterstützung der Handelsbetriebe durch den Hersteller i.a. durch eine entsprechende Vertragsgestaltung geregelt.

---

1) Vgl. Engelhardt, Werner Hans: Mehrstufige Absatzstrategien, in: ZfbF Kontaktstudium, 28. Jg., 1976, S. 175-182, S. 178

2. Die absatzsysteminterne Kommunikation bei indirektem Absatz von Investitionsgütern

Als allgemeine Ziele der absatzmittlergerichteten Kommunikationspolitik der Hersteller lassen sich herausstellen:

- die Sicherung und Verbesserung von Akquisitions- und Serviceniveaus bei den Absatzmittlern
- die verbesserte Abstimmung der marktgerichteten Aktivitäten von Hersteller und Absatzmittlern
- die Reduzierung des absatzwegeinternen Konfliktpotentials
- die Motivation der Absatzmittler
- die Erhöhung der Effizienz des Absatzsystems
- der Aufbau partnerschaftlicher Beziehungen zu den Absatzmittlern

Insbesondere beim Absatz technisch komplizierter Investitionsgüter kommt dem Ziel der Sicherung und Verbesserung von Akquisitions- und Serviceniveaus bei den Absatzmittlern eine besondere Bedeutung zu.

Zur Erfüllung ihrer Absatzaufgaben sind Handelsvertreter sowie die Verkaufsorgane der Handelsbetriebe auf umfangreiche und präzise Informationen über die abzusetzenden Erzeugnisse als auch die damit zu lösenden Produktionsprobleme auf Anwenderseite angewiesen.

Die Vermittlung des Expertenwissens und der Erfahrung eines Herstellers an die Absatzmittler ist damit eine zentrale Aufgabe der absatzmittlergerichteten Kommunikation der Investitionsgüterindustrie und ein wesentliches Element einer zieladäquaten Unterstützung der Verkaufsbemühungen der Absatzmittler.

Insbesondere bei neuen Produkten wird im Rahmen umfangreicher Schulungsprogramme eine Vermittlung von Produktwissen, anwendungstechnischem Wissen sowie Konkurrenz- und Marktkenntnissen an das Verkaufs- und Servicepersonal der Absatzmittler angestrebt.

Aber auch bei bereits eingeführten Produkten ist eine ständige Information der Absatzmittler über Änderungen an Geräten, geänderten Bau- und Ersatzteilen, neuen Einsatzmöglichkeiten für ein Produkt, geänderten Bestellnummern, neues Zubehör usw. eine wesentliche Voraussetzung dafür, daß die in den Absatzprozess eingeschalteten Absatzmittler in der Lage sind, die von ihnen durchzuführenden Aktivitäten möglichst effizient zu erledigen.

Zur Vermittlung dieser Kenntnisse stehen den Herstellern eine Vielzahl verschiedener Instrumente zur Verfügung, die entsprechend den Zielen und der Art der zu vermittelnden Kenntnisse einzusetzen sind. (Vgl. Übersicht 31)

Übersicht 31: Hilfsmittel der Kundenschulung

1. Schriftliche Mittel
   - Rundschreiben
   - Informationsbriefe
   - betriebliche Druckschriften aller Art (Prospekte, Kataloge, Zeichnungen, Diagramme, Schaltpläne etc.)
   - Referenzlisten
   - Hauszeitschriften
   - Sonderdrucke und Fachliteratur
   - gedruckte Referate
   - gedruckte Kurskonzepte
   - Verkaufsargumentesammlungen
   - Lehrbriefe
   - Formelsammlungen
   - Wettbewerbsvergleiche
   - Einführungs- und Anmeldeschreiben für den Außendienst
   - Verkäufermappen

2. Optische und akustische Mittel
   - Wand- und Schautafeln
   - Modelle und Anschauungsmaterial
   - Zeichnungen, Diagramme, Photos
   - Diapositive und Filme
   - Tonbänder
   - Tonbildschauen
   - Tageslichtprojektoren
   - Fernseh/Tonbandaufzeichnungen (Video/Recorder)

3. Verbale Mittel
   - Vorträge und Referate
   - Besprechungen, Konferenzen und Tagungen
   - Arbeitsgemeinschaften
   - Gruppengespräche
   - Aussprachen und Diskussionen
   - Rollenspiele
   - Fragestunden
   - Brainstorming
   - Falldiskussionen

4. Unmittelbarer Anschauungsunterrricht und praktische Mitarbeit
   - Produkte, Muster, Maschinen
   - Werksbesichtigungen
   - Praktische Übungen und Vorführungen
   - Gemeinsame Kundenbesuche von Herstelleraußendienst und Absatzmittlern
   - Volontärtätigkeit im Herstellerbetrieb
   - Besichtigung von Pilotprojekten

5. Sonstige Mittel
   - Tagungen und komplette Schulungskurse
   - Besuch von überregionalen Fach- und Branchenmessen
   - Fachseminare unabhängiger Institute
   - Besuch bei Produktionsgüterherstellern, deren Materialien mit einem Investitionsgut verarbeitet werden

Quelle: Nach: Ullrich, Lothar: Verkaufsförderung für Investitionsgüter (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1972, S. 95 ff.

Über die Vermittlung der für den Absatz der Produkte notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten leistet die absatzmittlerbezogene Kommunikation der Hersteller aber auch einen wesentlichen Beitrag zur Effizienzsteigerung des gesamten Absatzsystems sowie zum Aufbau stabiler partnerschaftlicher Beziehungen zu den Absatzmittlern.

Die persönliche Kommunikation zwischen Vertretern der Hersteller und den Absatzmittlern bzw. deren Organen, in der beide Seiten ihre Erfahrungen, Probleme, Erwartungen, Meinungen und Pläne austauschen können, ist dabei von hervorragender Bedeutung.[1)]

Als wesentliche Kommunikationsinhalte sind dabei zu nennen:

- Nachfrageentwicklung
- Verkaufsentwicklung
- Wettbewerbsaktivitäten
- Qualitätsprobleme
- Lieferprobleme
- geplante bzw. erwartete Produktmodifikationen
- festgestellte Programmlücken
- Produktplanung und Entwicklungsaktivitäten
- Einführungsprogramme für neue Produkte
- geplante Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen
- geplante Schulungsprogramme
- geplante Messebeteiligungen
- Bedarf an neuer oder ergänzender Verkaufsliteratur
- erwartete Unterstützung bei Kunden- bzw. Gebietsentwicklungsprogrammen
- neue Sicherheitsvorschriften, die die Produkte betreffen (z.B. Vorschriften von Berufsgenossenschaften usw.)

---

1) Vgl. Shipley, David D.: Selection and Motivation of Distribution Intermediaries, in: IMM, Vol. 13, 1984, S. 249-256, S. 252

Eine diese Inhalte umfassende Kommunikation zwischen Hersteller und Absatzmittler leistet nicht nur einen Beitrag zum Aufbau enger partnerschaftlicher Beziehungen zu den Absatzmittlern, sondern erleichtert auch wesentlich die Informationsgewinnung der Hersteller über Märkte, Anwendungsbedürfnisse und Wettbewerb.

3. Unterschiede im persönlichen Verkauf bei direktem und indirektem Absatz

3.1 Aufgaben des Außendienstes bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern

Während beim Direktabsatz von Investitionsgütern der Außendienst eines Herstellers ein zentrales Instrument der marktgerichteten Kommunikation darstellt und die Schwerpunkte seiner Aktivitäten in der Kundenakquisition und der Steuerung der abnehmerseitig verlaufenden Beschaffungsentscheidungsprozesse liegt, ist in der Praxis des Investitionsgütermarketing nicht selten festzustellen, daß die Rolle des Herstelleraußendienstes beim Absatz über den Produktionsverbindungshandel nur unzureichend definiert ist.

Ausgehend von dem bei vielen Investitionsgüterherstellern noch dominierenden produktions- und verkaufsorientierten Denkstil wird die Hauptaufgabe des "Verkäufers" eines Herstellers beim indirekten Absatz in erster Linie im Verkauf der Produkte an den Handel gesehen, was bei den Verkäufern, insbesondere vor Abschluß eines Geschäftsjahres, häufig zu dem Versuch eines reinen "Pipeline Filling" führt, um die Sollumsätze zu erreichen. Bei einem solchen Ansatz wird in der Regel übersehen, daß ein solches "Verkaufen" nur möglich ist, wenn ein Abverkauf der Güter aus den Lägern der Handelsbetriebe gewährleistet ist.

Unter der Zielsetzung des Aufbaus stabiler Beziehungen zwischen Hersteller und Handel und zur bedarfsgerechten Unterstützung der Handelsbetriebe, geht die Aufgabe des Verkaufsaußendienstes der Hersteller über das Buchen von Aufträgen bei den Handelsbetrieben aber weit hinaus.

So stellt auch Webster zur Bedeutung der Verkäufer der Hersteller beim indirekten Absatz von Investitionsgütern fest: "... the supplier should be especially sensitive to the role that his salespeople must play as the linking pin between marketing strategy and distributor effectiveness. Rather than bemoan the characteristic shortcomings of the industrial distributor (limited managerial competence and growth motivation, excessive customer orientation, etc.), the manufacturer should think in terms of a distributor-salesperson team. The salesperson's first function is to serve and strengthen the distributor, but he must also be able to supplement the distributor's competence in technical support, new account development, and so on."[1)]

Beim indirekten Absatz von Investitionsgütern liegt damit der Schwerpunkt der Aktivitäten des Außendienstes weniger im Verkauf der Produkte an den Handel, als vielmehr in der Unterstützung und Entwicklung der Handelsbetriebe zu zuverlässigen und kompetenten Partnern der Hersteller, die in der Lage sind, die von ihnen erwarteten Aktivitäten effizient durchzuführen.

Die Art und das Ausmaß der Unterstützung wird wesentlich von den Gegebenheiten und Erfordernissen der jeweiligen Branchen und Unternehmen abhängen.

Bei allgemeiner Betrachtung kann die Rolle der Außendienstmitarbeiter der Hersteller im Rahmen einer vertikalen Koope-

---

1) Webster, Frederick E. Jr.: The Role of the Industrial Distributor in Marketing Strategy, in: JM, Vol. 4o, Nr. 3, 1976, S. 1o-16, S. 16

rationsstrategie mit dem Handel jedoch durch die in Übersicht 32 dargestellten Aktivitätenkomplexe gekennzeichnet werden.

Übersicht 32: Aufgabenschwerpunkte des Außendienstes bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern

Aufgaben des Außendienstes bei direktem Absatz	Aufgaben des Außendienstes bei indirektem Absatz
- Bedarfsfälle aufspüren	- Aufbau enger Kontakte zu den Handelsbetrieben
- Herstellung und Ausbau von Kontakten zu den Bedarfsträgern	- Schulung der Verkäufer der Handelsbetriebe unter Berücksichtigung der verschiedenen Einsatzgebiete für ein Produkt
- Vermittlung technischer Informationen	- Vorbereitung und Durchführung von Produktdemonstrationen in den Handelsbetrieben
- Produktdemonstrationen bei Interessenten	- Beratung der handelsbetriebe bei Lagerdispositionen, Service, Produktpräsentationen
- Ausarbeitung und Verfolgung von Angeboten	- Information des Handels über neue Einsatzbereiche für ein Produkt, Produktmodifikationen usw.
- Identifizierung der Entscheidungsbeteiligten auf Abnehmerseite	- Unterstützung des Handels bei Hausmessen und regionalen Verkaufsmessen
- Steuerung des Beschaffungsentscheidungsprozesses	- Entwicklung neuer Marktsegmente bzw. Verkaufsgebiete für den Handel
- Interne Interessenvertretung des Kunden	- Unterstützung des Handels bei der Gewinnung von Neukunden mit hohem Beschaffungspotential
- Pflege bestehender Kundenbeziehungen	- Unterstützung der Handelsbetriebe bei Produktdemonstrationen
- Überwachung der Auftragsabwicklung	- Unterstützung des Handels bei Planung, Durchführung und Follow up von Direktwerbeaktionen
- Gewinnung von Marktinformationen	- Kontakt zu Organisationen, die Empfehlungen über die Beschaffung von Investitionsgütern geben
- Aufbau und Pflege von Kontakten zu Organisationen, die Empfehlungen über die Beschaffung von Investitionsgütern geben	
- Entwicklung neuer Marktsegmente für Produkte	

3.2 Unterschiede in der Außendienststeuerung bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern

Aus der unterschiedlichen Aufgabenstellung des Außendienstes bei direktem und indirektem Absatz ergeben sich auch Konsequenzen für die Steuerung der Außendienstmitarbeiter, d.h. für "die beabsichtigte Einflußnahme auf das Verhalten von Außendienstmitarbeitern zur Erreichung der von den Verkaufsinstanzen autorisierten Ziele."[1)]
Dies gilt insbesondere für die wesentlichen Elemente der Außendienststeuerung, nämlich der Festlegung von Zielvorgaben und der Schaffung materieller Anreizformen[2)] für die Außendienstmitarbeiter, deren wichtigsten Grundzüge unter Beachtung der hier gegebenen Fragestellung im folgenden dargestellt werden sollen.

Zielvorgaben vermitteln dem Außendienstmitarbeiter Ziele für seine Tätigkeit, indem sie Ergebnisse festlegen, die er erreichen soll. Beim direkten Absatz hat ein Außendienstmitarbeiter einen unmittelbaren Einfluß auf den Absatzerfolg eines Produktes, indem er durch seine Aktivitäten Beschaffungsprozesse einleiten und in Richtung auf ein gewünschtes Transaktionsergebnis steuern kann.

Als Zielvorgaben für Außendienstmitarbeiter werden daher in der Regel Stückzahlen, Umsatzziele oder Deckungsbeitragsziele formuliert, die in Form aggregierter Größen oder nach Produkt- oder Kundengruppen aufgegliedert werden können. Bei standardisierten Produkten kann dabei die Vorgabe von Umsatzzielen in der Praxis als vorherrschend angesehen werden.

---

1) Rudolphi, Michael: Außendienststeuerung im Investitionsgütermarketing - Eine Problemanalyse unter praxeologischen Gesichtspunkten, (Verlag Peter D. Lang) Frankfurt a.M.-Bern-Cirencester 1981, S. 16
2) Auf die immateriellen Anreizformen soll hier nicht näher eingegangen werden, da sich hierbei keine wesentlichen Unterschiede bei direktem und indirektem Absatz ergeben.

Ergänzt werden diese aus den Absatzzielen der Unternehmung abgeleiteten Zielvorgaben i.a. durch Limitwerte für einzelne Vertriebskostenarten, deren Höhe durch die Außendienstmitarbeiter beeinflußbar ist, wie z.B. Telefon- und Reisekosten.

Die letztgenannten Zielvorgaben sind auch bei indirektem Absatz von Investitionsgütern von Relevanz. Problematisch erweist sich hierbei allerdings die Vorgabe von Umsatz- oder Deckungsbeitragszielen, da der Außendienstmitarbeiter keinen unmittelbaren Einfluß auf den Verkauf der Produkte in den Markt hat und der Absatzerfolg für ein Produkt wesentlich von den Absatzaktivitäten der Handelsbetriebe beeinflußt wird. Aus diesem Grund orientieren einige Hersteller Zielvorgaben für den Außendienst und dessen Entlohnungssystem nicht an dem mit den Händlern getätigten Umsatz, sondern an den von den Händlern in den Markt verkauften Produkteinheiten.[1)]

Unter dem Postulat einer kooperativen Erfüllung der Absatzaufgabe beim Absatz von Investitionsgütern über den Produktionsverbindungshandel gilt es, Zielvorgaben für den Herstelleraußendienst festzulegen, die seiner Rolle als wichtigem Bindeglied zwischen Hersteller und Handel Rechnung tragen. Mögliche Zielvorgaben sind dabei z.B. :

- Beteiligung an einer bestimmten Zahl von Hausmessen der Händler
- Durchführung einer bestimmten Zahl von Schulungsprogrammen
- Vorbereitung und Durchführung von Gebietsentwicklungsprogrammen mit den Händlern in ausgesuchten Gebieten
- Gewinnung neuer Händler in bestimmten Gebieten

---

1) Vgl. Ames, Charles B.; Hlavacek, James D.: Managerial Marketing for Industrial Firms, (Random House, Inc.) New York 1984, S. 23 ff.

Von wesentlicher Bedeutung für die Außendienststeuerung ist auch die Entscheidung über das Entlohnungssystem der Außendienstmitarbeiter. Dabei steht für den hier betrachteten Produktbereich die Frage im Vordergrund, ob ausschließlich ein Festgehalt gezahlt oder eine Kombination aus festen und variablen Entlohnungselementen gewählt werden sollte, d.h. ob die Einkommensbeträge eines Außendienstmitarbeiters im vorhinein feststehen oder ob zumindest ein Teil des Einkommens an die Verkaufsergebnisse bzw. an andere Leistungen der Außendienstmitarbeiter gebunden sein sollen.

Als Elemente einer variablen Entlohnungsform kommen Provisionen und Prämien in Frage. Provisionen werden grundsätzlich an den Verkaufsergebnissen eines Außendienstmitarbeiters gemessen und werden entweder in Prozent auf den Umsatz bzw. Deckungsbeitrag oder als Festbetrag pro verkaufter Einheit berechnet. Mit Prämien werden demgegenüber sonstige Leistungen von Außendienstmitarbeitern, wie z.B. Überschreiten vorgegebener Umsatzziele, Einführung neuer Produkte oder Gewinnung neuer Kunden honoriert.[1)]

Beim direkten Absatz wird die Entscheidung über das Entlohnungssystem wesentlich von der Art des jeweiligen Produktes und den dadurch determinierten Aufgaben des Außendienstes beeinflußt.

Bei komplexen, auf die besonderen Produktionsprobleme der Kunden zugeschnittenen Investitionsgütern wird dabei i.a. die Form des reinen Festgehaltes den Vorrang haben, da der Absatzerfolg bei diesen Gütern nicht nur von dem Außendienstmitarbeiter, sondern auch von den in den Absatzprozess ein-

---

1) Vgl. Rudolphi, Michael: Außendienststeuerung im Investitionsgütermarketing - Eine Problemanalyse unter praxeologischen Gesichtspunkten, (Verlag Peter D. Lang) Frankfurt a.M.-Bern-Cirencester 1981, S. 66

geschalteten Spezialisten der Herstellerunternehmen sowie vielfach auch von der Einbeziehung übergeordneter Instanzen abhängt.

Beim Direktabsatz von standardisierten Produkten ist dagegen ein kombiniertes Entlohnungssystem mit Festgehalt und Provisionen (oder Prämien) durchaus möglich und in der Praxis auch weit verbreitet.

Der Anteil von Festgehalt und variablen Bestandteilen am Zieleinkommen wird dabei wiederum von den durch das Produkt determinierten Aufgaben des Außendienstes sowie von Markt- und Wettbewerbsfaktoren beeinflußt. Für die Bemessung des festen Gehaltsanteils haben sich in der Literatur einige übereinstimmende Empfehlungen herausgebildet. Danach sollte der Festgehaltsanteil umso höher sein[1)]

- je stärker die Verkaufsergebnisse von Faktoren abhängen, die außerhalb des Einflußbereichs der Außendienstmitarbeiter liegen
- je umfangreicher die Belastung des Außendienstes mit Nebenaufgaben wie Schulungsmaßnahmen, Kundendienstaufgaben usw.

Der Anteil der variablen Entlohnung sollte dagegen umso höher sein

- je wichtiger die persönliche Befähigung und das persönliche Engagement für den Verkaufserfolg ist, wie z.B. bei nur geringfügigen Wettbewerbsvorteilen bezüglich Produktqualität, Firmenimage, Preis usw.
- je größer die Berufserfahrung eines Außendienstmitarbeiters ist.

---

1) Vgl. Rudolphi, Michael: Außendienststeuerung im Investitionsgütermarketing - Eine Problemanalyse unter praxeologischen Gesichtspunkten, (Verlag Peter D. Lang) Frankfurt a.M.-Bern-Cirencester 1981, S. 73

Im Gegensatz dazu sprechen beim Absatz dieser Güter über den Produktionsverbindungshandel einige grundsätzliche Überlegungen für ein reines Festgehalt bei der Entlohnung der Außendienstmitarbeiter.

Ein kombiniertes Entlohnungssystem mit attraktiven Provisionssätzen birgt beim indirekten Absatz die Gefahr eines aggressiven Verkaufsverhaltens der Außendienstmitarbeiter gegenüber den Handelsbetrieben und führt zu dem bereits erwähnten Versuch des Außendienstes zum "Pipeline-Filling" beim Handel. Dies kann zu einer wesentlichen Verschlechterung der Hersteller-Händler-Beziehungen führen, wenn von seiten der Hersteller eine aktive Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Handels nicht gewährleistet ist.

Ein reines Festgehaltssystem läßt demgegenüber eine bessere Pflege der Kundenbeziehungen zu, indem der Herstelleraußendienst vom Druck des "Verkaufenmüssens" zur Erreichung eines bestimmten Zieleinkommens weitgehend befreit wird und die Erfüllung der zahlreichen Unterstützungsaufgaben des Außendienstes für den Handel begünstigt wird.

Dennoch sind aber auch beim indirekten Absatz kombinierte Entlohnungssysteme möglich. An die Stelle von Provisionen treten hierbei aber i.a. Prämien, die aufgrund des Erfüllens spezieller Zielvorgaben für die Händlerentwicklung und -betreuung gezahlt werden können.

IV. Konsequenzen der Einschaltung von Absatzmittlern für die Warenprozeßpolitik der Hersteller

Für die Warenprozeßpolitik der Hersteller gilt es beim indirekten Absatz die gleichen grundsätzlichen Überlegungen anzustellen wie beim direkten Absatz von Investitionsgütern.[1)]

1) Vgl. Übersicht 23

Darüberhinaus muß beim indirekten Absatz aber auch speziellen handelsseitigen Anforderungen Rechnung getragen werden. Diese Anforderungen resultieren insbesondere aus der Art der dem Handel übertragenen Absatzaktivitäten, wie z.B. Service, Applikationsanpassung, Produktübertragung usw.

Dabei ist insbesondere das Instrument des Lieferservice von Bedeutung, der die von den Absatzmittlern durchzuführenden Absatzaktivitäten wesentlich erleichtern kann. Als Beispiele seien hier genannt:

- die Vormontage von Geräten und Zubehör,soweit dies die transporttechnischen Gegebenheiten zulassen
- die Lieferung von "Komplettgeräten" für bestimmte Einsatzbereiche, d.h. Geräte, die für bestimmte Einsatzbereiche mit dem dafür notwendigen Zubehör ausgestattet sind
- die Lieferung kompletter Reparatursätze, die beim Handel eine Zusammenstellung einzelner Ersatzteile zur Behebung von bestimmten Schadensfällen überflüssig machen
- die Lieferung kompletter Umrüstsätze, die eine Applikationsanpassung erheblich erleichtern
- Expressversand von Ersatzteilen, die von den Absatzmittlern dringend benötigt werden
- Mitlieferung von Spezialwerkzeugen, soweit diese für Reparaturarbeiten benötigt werden

Die Berücksichtigung der Anforderungen des Handels an die Warenprozeßpolitik mit dem Ziel, den Absatzmittlern eine effiziente Durchführung ihrer Absatzaufgabe zu ermöglichen, trägt auch wie die Orientierung der übrigen absatzpolitischen Instrumente an den handelsseitig gegebenen Daten zu einem Aufbau stabiler Geschäftsbeziehungen bei.

V. Schlußbetrachtung

Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, Unterschiede in der Marketingpolitik bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern aufzuzeigen. Mit diesem Thema wurde der Tatsache Rechnung getragen, daß - anders als in der Literatur vielfach dargestellt - auch der Absatz von Investitionsgütern über Handelsbetriebe und Handelsvertreter in der Praxis eine nicht unbedeutende Rolle spielt.

Die in der Literatur von vielen Autoren vertretene Auffassung, daß für Investitionsgüter die direkte Verbindung zwischen Hersteller und Bedarfsträger vorherrschend sei, vernachläßigt die Produktheterogenität dieses Industriebereiches und scheint sich vorwiegend an großen Investitionsobjekten zu orientieren. Dabei wird übersehen, daß auch im Investitionsgüterbereich eine große Zahl von Gütern existiert, die sich aufgrund ihrer geringen technischen Komplexität, ihres niedrigen Anschaffungspreises und anderer Eigenschaften durchaus für einen Absatz über Absatzmittler eignen.

Die unterschiedlichen Merkmale von Produkten, Märkten und Bedarfsträgern, die im Rahmen absatzpolitischer Entscheidungen zentrale Daten darstellen, waren in dieser Arbeit auch Ausgangspunkt für die Erörterung der wesentlichen Unterschiede in Einsatz und Bedeutung der absatzpolitischen Instrumente bei direktem und indirektem Absatz von Investitionsgütern.

Die in der hauptsächlich von Technikern dominierten Praxis feststellbaren und in der Literatur häufig dargestellten Defizite des Investitionsgütermarketing beruhen häufig auf einer nur unzureichenden Beachtung dieser Daten.

Allzuoft ist die praktische Marketingpolitik, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen des Investitionsgüterbereichs, noch durch einen mehr oder weniger schematischen oder gefühlsmäßigen Einsatz der absatzpolitischen Instrumente oder ein starres Festhalten an tradierten Vorgehensweisen gekennzeichnet.

In Anbetracht des wachsenden Kostendrucks und des sich verschärfenden Wettbewerbs, insbesondere in Märkten für standardisierte Investitionsgüter, wird der Erfolg eines Anbieters in Zukunft aber in hohem Maße von der Effizienz seiner absatzpolitischen Maßnahmen bestimmt. Dabei geht es nicht nur um Einsparungsmöglichkeiten, sondern in erster Linie um das Problem einer möglichst optimalen Allokation des Marketingbudgets auf die verschiedenen Instrumente.
In diesem Zusammenhang gewinnt auch die Absatzwegeentscheidung und die Abstimmung des Mitteleinsatzes auf den gewählten Absatzweg zunehmend an Relevanz.
Dabei wird in vielen Investitionsgüterunternehmen gerade beim indirekten Absatz auch ein Überdenken der Rolle des Handels im Absatzsystem notwendig sein und in entsprechenden Strategien seinen Ausdruck finden müssen.

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

Achilles, Gerd: Der Betrieb als Werkzeug des Umweltschutzes, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 159, 13./14. Juli 1985,S.34

Ahlert, Dieter: Absatzkanalstrategien des Konsumgüterherstellers auf der Grundlage vertraglicher Vertriebssysteme mit dem Handel, in: Ahlert, Dieter (Hrsg.): Vertragliche Vetriebssysteme zwischen Industrie und Handel, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1981, S. 43-98

Ahlert, Dieter: Probleme und wechselseitige Abhängigkeiten einer betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und volkswirtschaftlichen Beurteilung vertraglicher Vertriebssysteme, in: Ahlert, Dieter (Hrsg.): Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1981, S. 15-39

Al-Ani, Awni: Absatzwege: Entscheidungshilfen für die optimale Wahl, in: MJ, 2. Jg., Nr. 2, 1969, S. 77-79

Alexander, Ralph S.; Cross, James S.; Hill, Richard M.: Industrial Marketing, 2. Aufl., (Richard D. Irwin, Inc.) Homewood, Ill. 1961

Ames, Charles B.: Trappings vs. Substance in Industrial Marketing, in: HBR, Vol. 48, Nr. 4, 197o, S. 93-1o2

Ames, Charles B.; Hlavacek, James D.: Managerial Marketing for Industrial Firms, (Random House, Inc.) New York 1984

Anderson, James C.; Narus, James A.: A Model of the Distributor's Perspective of Distributor - Manufacturer Working Relationships, in: JM, Vol. 48, Nr. 4, 1984, S. 67-74

Andritzky, Klaus: Die Ermittlung geeigneter Kriterien zur Bildung von Zielgruppen in Investitionsgütermärkten, in: Mf, 18. Jg., Nr. 6, 1974, S. 133-139

Angehrn, Otto: Markenpolitik, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): HWA, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 1227-1233

Ante, Bruno: Marketing in der Investitionsgüterindustrie, in: Marketing Enzyklopädie, 2. Bd., (Verlag Moderne Industrie) München 1974, S. 437-452

Arbeitskreis Hax der Schmalenbach-Gesellschaft: Der Preis als Instrument der Absatzpolitik, in: ZfbF, 32. Jg., 198o, S. 7o1-72o

Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüter-Industrie" der Schmalenbach-Gesellschaft: Einige Besonderheiten der Preisbildung im Seriengeschäft und Anlagengeschäft, in: ZfbF, 3o. Jg., 1978, S. 2-18

Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüter-Industrie" der Schmalenbach-Gesellschaft: Standardisierung und Individualisierung - Ein produktpolitisches Eintscheidungsproblem, in: Engelhardt, Werner Hans; Laßmann, Gert (Hrsg.): Anlagen-marketing, ZfbF Sonderheft 7, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1977, S. 39-56

Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüter-Industrie" der Schmalenbach-Gesellschaft: Systems Selling, in: ZfbF, 27. Jg., 1975, S. 757-773

Aspinwall, Leo: The Characteristics of Goods and Parallel Systems Theories, in: Lazar, William; Kelley, Eugene J. (Hrsg.): Managerial Marketing, Perspectives and Viewpoints, (Richard D. Irwin, Inc.)Homewood, Ill.1958,S.434-45o

Avlonitis, George J.: Revitalizing Weak Industrial Products, in: IMM, Vol. 14, 1985, S. 93-1o5

Backhaus, Klaus: Direktvertrieb in der Investitionsgüterindustrie - Eine Marketing-Entscheidung, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1974

Backhaus, Klaus: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag Franz Vahlen) München 1982

Backhaus, Klaus; Günter, Bernd: A Phase-Differentiated Interaction Approach to Industrial Marketing Decisions, in: IMM, Vol. 5, 1976, S. 225-27o

Balakrishna, Grandhi: Better Use of the Industrial Marketing Concept, in: IMM, Vol. 7, 1978, S. 71-76

Batzer, Erich; Laumer, Helmut: Neue Vertriebswege in Industrie und Handel, (Verlag Moderne Industrie) München 1963

Bauer, Hans H.: Die Entscheidung des Handels über die Aufnahme neuer Produkte, (Duncker & Humblot) Berlin 198o

Bedford, K.W.: Pricing Industrial Products, in: Coram, Terry C.; Hill, Roy W. (Hrsg.): New Ideas in Industrial Marketing, (Staples Press) London 197o, S. 171-191

Bellizzi, Joseph A.: Organizational Size and Buying Influences, in: IMM, Vol. 1o, 1981, S. 17-21

Bellizzi, Joseph A.; Murdock, Gene W.: Industrial Sales Management in the 198os, in: IMM, Vol. 1o, 1981, S.299-3o4

Berekhoven, Ludwig: Die Werbung für Investitions- und Produktionsgüter - Ihre Möglichkeiten und Grenzen, (Verlag Moderne Industrie) München 1961

Berekhoven, Ludwig: Grundlagen der Absatzwirtschaft, 2. Aufl., (Verlag Neue Wirtschaftsbriefe) Herne-Berlin 1982

Bergmann, Klaus-Peter: Die Absatz- und Kundenpolitik bei Investitionsgütern, (Physica Verlag) Würzburg-Wien 1977

Berry, Dick: Industrial Marketing for Results, (Addison-Wesley Publishing Corporation) Reading, Mass.-London-Amsterdam-Ontario-Sydney 1981

Bird, Monroe M.: The Industrial Purchasing Decision from the Marketer's Viewpoint, in: Mazze, Edward M. (Hrsg.): Marketing in Turbulent Times and Marketing: The Challenges and Opportunities, AMA 1975 Combined Proceedings, Chicago, Ill. 1975, S. 275-277

Bischof, Peter: Produktlebenszyklen im Investitionsgüterbereich, (Vandenhoek & Ruprecht) Göttingen 1976

Bishop, William S.; Graham, John L.; Jones, Michael H.: Volatility of Derived Demand in Industrial Markets and Its Management Implications, in: JM, Vol. 48, Nr. 4, 1984, S. 95-1o3

Blickenstorfer, Hans-Ulrich: Die Stellung der Werbung im Marketing der Produktionsgüterindustrie, Diss. Zürich 197o

Böcker, Franz: Der Distributionsweg einer Unternehmung - Eine Marketing Entscheidung, (Duncker & Humblot) Berlin 1972

Bonoma, Thomas V.: Auf der Suche nach dem wirklichen Käufer, in: Harvard-Manager, o. Jg., Nr. 1, 1984, S. 8o-88

Bonoma, Thomas V.; Johnston, Wesley J.: The Social Psychology of Industrial Buying and Selling, in: IMM, Vol. 7, 1978, S. 213-224

Brand, Gordon: The Industrial Buying Decision - Implications for the Sales Approach in Industrial Marketing, (Cassell/ Associated Business Programms Ltd) London 1972

Brendl, Erich: Es gibt doch einige Besonderheiten, in: MJ, 3. Jg., Nr. 4, 197o, S. 271-272

Brown, R. D.: Selling Through - Not To - Retailers, in: Mc Nair, Malcolm P.; Berman, Mira (Hrsg.): Marketing Through Retailers, (American Management Association, Inc.) New York 1967, S. 59-64

Bunkenburg, Peter: Werbung für Investitionsgüter, in: Marketing Enzyklopädie, 3. Bd., (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 769-782

Burkheiser, Uwe: Das Produkt als Bestimmungsfaktor der Absatzpolitik, Ein Versuch zur Weiterentwicklung der Absatztheorie, Diss. Frankfurt a.M. 1969

Cardozo, Richard N.: Modelling Organizational Buying as a Sequenze of Decisions, in: IMM, Vol. 12, 1983, S.75-81

Choffray, Jean-Marie; Lilien, Gary: Assessing Response to Industrial Marketing Strategy, in: JM, Vol. 42, Nr. 2, 1978, S. 2o-31

Choffray, Jean-Marie; Lilien, Gary: Industrial Market Segmentation by the Structure of Purchasing Processes, in: IMM, Vol. 9, 198o, S. 331-342

Cina, Reto: Die Bestimmungsfaktoren bei der Wahl der Distributionsform, dargestellt am Beispiel eines Unternehmens der Spielzeugbranche, Diss. St. Gallen 1975

Cooper, Robert G.: Introducing Successful New Industrial Products, in: EJM, Vol. 1o, Nr. 6, 1976, S. 3o1-329

Cooper, Robert G.: Why New Industrial Products Fail, in: IMM, Vol. 4, 1975, S. 315-326

Cooper, Robert G.: The Impact of New Product Strategies, in: IMM, Vol. 12, 1983, S. 243-256

Cooper, Robert G.; Little, Blair: The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure, in: JM, Vol. 43, Nr.3, 1979, S. 93-1o3

Coppett, John I.; Staples, William A.: A Sales Mix Model for Effective Industrial Selling, in: IMM, Vol. 9, 198o, S. 31-36

Corey, Raymond E.:Industrial Marketing: Cases and Concepts, (Prentice-Hall, Inc.) Englewood Cliffs, N.J. 1976

Crow, Lowell E.; Lindquist, Jay D.: Impact of Organizational and Buyer Characteristics on the Buying Center, in: IMM, Vol. 14, 1985, S. 49-58

Damrow, H.: Direktwerbung in der Produktions- und Investitionsgüterindustrie, in: Dallmer, H.; Thedens, R. (Hrsg.): Handbuch des Direct Marketing, 5. erweiterte Auflage, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1981, S. 759-773

Dawson, Leslie M.: Setting Multinational Industrial Marketing Strategies, in: IMM, Vol. 9, 1980, S. 179-186

Dean, Joel: Managerial Economics, (Prentice-Hall, Inc.) New York 1951

DeBruicker, Stewart F.; Summe, Gregory L.: Aus Kunden Stammkunden machen, in: Harvard-Manager, o.Jg., Nr. 3, 1985, S. 40-47

Desoutter, Michael: Industrial Advertising, in: Wilson, Aubrey (Hrsg.): The Marketing of Industrial Products, 3. Impression, (Hutchinson & Co, Ltd) London 1968, S. 94-110

Diamond, William M.:Distribution Channels for Industrial Goods, Bureau of Business Research Monograph Number 114, Ohio State University, Columbus, Ohio 1963

Dichtl, Erwin; Engelhardt, Werner Hans: Investitionsgütermarketing, in: WiSt, 9. Jg., Heft 4, 1980, S. 145-153

Diehl, Herbert: Probleme der Preisfindung im industriellen Anlagengeschäft, in: Engelhardt, Werner Hans; Laßmann, Gert (Hrsg.): Anlagen-Marketing, ZfbF Sonderheft 7, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1977, S. 173-184

Dodge, Robert H.: Industrial Marketing, (Mc Graw-Hill Book Company) New York-St. Louis-San Francisco-Düsseldorf-London-Mexico-Panama-Sydney-Toronto 1970

Dowst, Somerby: What Buyers Want from Distributors, in: Purchasing, o. Jg., 13. Okt. 1983, S.67-71

Doyle, Peter; Woodside, Arch G.; Michell, Paul: Organizations Buying in New Task and Rebuy Situations, in: IMM, Vol.8, 1979, S. 7-11

Drink, Heinz: Rezession im Werkzeugmaschinenbau: Problemlösung nicht gefragt, in: asw, 24. Jg., Nr. 12, 1981,S.92-97

Ducan, Delbert J.: Selecting a Channel of Distribution, in: Clewett, Richard M. (Hrsg.): Marketing Channels for Manufactured Products, (Richard D. Irwin, Inc.) Homewood,Ill. 1954, S. 367-403

Eisele, Rainer: Beschaffungsprozesse in Unternehmungen als Grundlage der Absatzpolitik von Produktionsgüter-Handelsbetrieben, Diss. Mannheim 1974

Ela, John D.; Irwin, Manley R.: Technology Changes Market Bounderies, in: IMM, Vol. 12, 1983, S. 153-156

Engelhardt, Werner Hans: Mehrstufige Absatzstrategien, in: ZfbF Kontaktstudium, 28. Jg., 1976, S. 175-182

Engelhardt, Werner Hans: Grundlagen des Anlagen-Marketing, in: Engelhardt, Werner Hans; Laßmann, Gert (Hrsg.): Anlagen-Marketing, ZfbF Sonderheft 7, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1977, S. 9-37

Engelhardt, Werner Hans: Wandel der Marketing-Strategien im Bereich der Distribution, in: Ma, 42. Jg., Nr. 2, 198o, S. 5o-56

Engelhardt, Werner Hans; Günter, Bernd: Investitionsgüter-Marketing, (Verlag W. Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1981

Erbslöh, Eberhard: Kontinuierliche werbliche Präsenz hilft den Entscheidern, in: MJ, 14. Jg., Nr. 3, 1981, S.285-287

Erickson, Robert A.; Gross, Andrew C.: Generalizing Industrial Buying: A Longitudinal Study, in: IMM, Vol. 9, 198o, S. 253-265

Etgar, Michael: Effects of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems, in: JMR, Vol. 13, Nr. 3, 1976, S. 12-24

Fäßler, Klaus; Kupsch, Peter Uwe: Beschaffungs- und Lagerwirtschaft, in: Heinen, Edmund (Hrsg.): Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1972, S. 199-244

Fahn, Engelbert: Die Beschaffungsentscheidung, Ein Beitrag zur integrativen Betrachtung interorganisationaler Beschaffungs- und Absatzaktivitäten, Diss. München 1972

Farley, John U.; Hulbert, James M.; Weinstein, David: Price Setting and Volume Planning by Two European Industrial Companies: A Study and Comparison of Decision Processes, in: JM, Vol. 44, Nr. 1, 198o, S. 46-54

Feldman, Wallace; Cardozo, Richard N.: Industrial Buying as Consumer Behavior or the Repressed Revolution, in: Vinson, Donald E.; Sciglimpaglia, Donald (Hrsg.): The Environment of Industrial Marketing, (Grid, Inc.) Columbus, Ohio 1975, S. 22-34

Fern, Edward F.; Brown, James R.: The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy: A Case of Insufficient Justification, in: JM, Vol. 48, Nr. 2, 1984, S. 68-77

Fisher, Lawrence: Industrial Marketing - An Analytical Approach to Planning and Execution, 2nd Ed., (Business Books Ltd) London 1976

Ford, David: The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, in: Ford, David (Hrsg.): Developments in Industrial Marketing, EJM Sonderheft, Vol. 14, Nr.5/6, 1980, S. 339-353

Fox, Harold W.; Rink, David R.: Purchasing's Role Across the Product Life Cycle, in: IMM, Vol. 7, 1978, S. 186-192

Frazier, Gary L.; Summers, John O.: Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels, in: JM, Vol. 48, Nr. 3, 1984, S. 43-55

Friedewald, Rüdiger H.: Marketing-Politik für Investitionsgüter, Diss. Berlin 1973

Frohman, Alan L.: Technologie als Waffe im Wettbewerb, in: Harvard-Manager, o.Jg., Nr. 4, 1984, S. 62-69

Gallop, Norman: Manufacturer's Representative or Company Salesman?, in: JM, Vol. 28, Nr. 4, 1964, S. 62-63

Gaski, John F.: The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, in: JM, Vol. 48, Nr. 3, 1984, S. 9-29

Gaul, Richard: Kampf ohne Reserven - Moderne Autoproduktion kommt fast ohne Vorräte aus, in: Die Zeit,Nr. 22, 25. Mai 1984, S. 1o

Geist, Manfred: Konsumgütertheorie und Absatzpolitik, in: ZfB, 3o. Jg., 196o, S. 413-427

Goehrmann, Klaus: Möglichkeiten zur Ausrichtung der industriellen Werbung am Informationsverhalten industrieller Abnehmer, Diss. Braunschweig 1967

Goodman, Charles S.: Measuring Industrial Markets: Uses and Limitations of Available Data for Market Measurement, in: IMM, Vol. 3, 1972, S. 279-286

Grabner, John R.; Rosenberg L.J.: Communication in Distribution Channel Systems, in: Stern, Louis (Hrsg.): Distribution Channels: Behavioral Dimensions, (Houghton Mifflin Company) Boston-New York-Atlanta-Geneva, Ill.-Dallas-Palo Alto 1969, S. 227-252

Grafers, Hans Wilfried: Investitionsgütermarketing, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 198o

Greenley, Gordon E.: Tactical Product Decisions, in: IMM, Vol. 12, 1983, S. 13-18

Groene, Alois: Marktsegmentierung im Investitionsgütermarketing, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1977

Grønhaug, Kjell: Autonomous vs. Joint Decisions in Organizational Buying, in: IMM, Vol. 4, 1975, S. 265-271

Grønhaug, Kjell: Search Behavior in Organizational Buying, in: IMM, Vol. 4, 1975, S. 15-23

Günter, Bernd; Backhaus, Klaus: Das Anlagen-Marketing in der betriebswirtschaftlichen Literatur - Eine strukturierte Auswahl, in: Engelhardt, Werner Hans; Laßmann, Gert Hrsg.): Anlagen-Marketing, ZfbF Sonderheft 7, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1977, S. 197-208

Günter, Bernd: Die Referenzanlage als Marketing-Instrument, in: ZfbF Kontaktstudium, 31. Jg., 1979, S. 145-151

Guillet de Monthoux, Pierre B.L.: Organizational Mating and Industrial Marketing Conservatism - Some Reasons Why Industrial Marketing Managers Resist Marketing Theory, in: IMM, Vol. 4, 1975, S. 25-36

Guinipero, Larry; Zenz, Gary: Impact of Purchasing Trends on Industrial Marketers, in: IMM, Vol. 11, 1982, S. 17-23

Guirdham, Maureen: Marketing: The Management of Distribution Channels, (Pergamon Press) Oxford-New York-Toronto-Sydney-Braunschweig 1972

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd.: Der Absatz, 17. Aufl., (Springer Verlag) Berlin-Heidelberg-New York 1984

Haas, Robert: Industrial Marketing Management, 1. Ed., (Petrocelli/Charter) New York 1976

Håkansson, Håkan: Marketing Strategies in Industrial Markets, A Framework Applied to a Steel Producer, in: Ford, David (Hrsg.): Developments in Industrial Marketing, EJM Sonderheft, Vol. 14, Nr. 5/6, 1980, S. 365-377

Håkansson, Håkan; Wootz, Björn: Risk Reduction and the Industrial Purchaser, in: EJM, Vol. 9, Nr. 1, 1975, S. 35-42

Hansen, Ursula; Leitherer, Eugen: Produktgestaltung, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1972

Hansen, Ursula; Stauss, Bernd: Marketing als marktorientierte Unternehmenspolitik oder als deren integrativer Bestandteile, in: Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 5. Jg., Heft 2, 1983, S. 77-86

Hartley, Robert F.: Use of Customer Analysis for Better Market Penetration, in: IMM, Vol. 5, 1976, S. 57-62

Heinrichs, Fritz: Marketing in der Investitionsgüterindustrie: Marktforschung - Absatzpolitisches Instrumentarium, in: Mf, 19. Jg., Nr. 4, 1975, S. 78-82

Hessenmüller, Bruno: Eigenständige Züge der Werbung für Anlagegüter, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 15. Jg., 1969, (Lorenz Spindler Verlag) Nürnberg 1969, S. 281-319

Hessenmüller, Bruno: Referenz-Werbung mit Fachanzeigen, in: asw, 14. Jg., Nr. 4, 1971, S. 44-45

Hill, Roy W.: The Nature of Industrial Buying Decisions, in: IMM, Vol. 2, 1972, S. 45-55

Hill, Wilhelm: Marketing, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): HWA, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 1233-1247

Hippel, Eric von: Successful Industrial Products from Customer Ideas, in: JM, Vol. 42, Nr. 1, 1978, S. 39-49

Hlavacek, James D.: Toward More Successful Venture Management, in: JM, Vol. 38, Nr. 4, 1974, S. 56-6o

Hlavacek, James D.; Mc Cuistion, Tommy J.: Industrial Distributors - When, Who and How?, in: HBR, Vol. 61, Nr. 2, 1983, S. 96-1o1

Höfner, Klaus: Probleme bei der Verwirklichung des Marketingkonzeptes im Investitionsgüterbereich, in: Rationalisierung, 28. Jg., Nr. 1o, 1977, S. 2o3-2o6

Howard, John A.: Marketing Management - Analysis and Planning, (Richard D. Irwin, Inc.) Homewood, Ill. 1963

Hunt, Shelby D.; Nevin, John R.: Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences, in: JMR, Vol. 11, Nr. 2, 1974, S. 186-193

Hutt, Michael D.; Speh, Thomas W.: Realigning Industrial Marketing Channels, in: IMM, Vol. 12, 1983, S. 171-177

Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung: Bedeutung des Vetragsvertriebs zwischen Industrie und Großhandel, Studien zu Handelsfragen Nr. 15, München 1969

Industrial Marketing Committee Review Board: Fundamental Differences Between Industrial and Consumer Marketing, in: JM, Vol. 19, Nr. 2, 1954, S. 152-158

Jackson, Donald M.; Krampf, Robert F.; Konopa, Leonard J.: Factors That Influence the Length of Industrial Channels, in: IMM, Vol. 11, 1982, S. 263-268

Jackson, Donald W. Jr.; Ostrom, Lonnie L.; Evans, Kenneth R.: Measures Used to Evaluate Industrial Marketing Activities, in: IMM, Vol. 11, 1982, S. 269-274

Jacob, Ralf: Marktsegmentierung auf Investitionsgütermärkten als Grundlage der Steuerung absatzpolitischen Mitteleinsatzes - dargestellt am Beispiel des Lastkraftwagenmarktes, (Verlag Peter Lang) Frankfurt a.M. 1972

Jacob, Ralf: Gezielte Investgüter-Politik für Marktsegmente, in: MJ, 6. Jg., Nr. 6, 1973, S. 476-479

Jain, Subhash C.; Laric, Michael V.: A Framework for Strategic Industrial Pricing, in: IMM, Vol. 8, 1979, S. 75-8o

Johnston, Wesley J.; Bonoma, Thomas V.: Purchase Process for Capital Equipment and Services, in: IMM, Vol. 1o, 1981, S. 253-264

Katalogkommission für die handels- und absatzwirtschaftliche Forschung beim Bundesministerium für Wirtschaft: Katalog E, Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 1. Ausgabe, Oktober 197o

Kaufmann, Guido: Das persönliche Verkaufen als absatzpolitisches Instrument der Industrieunternehmung, Diss. Freiburg/Schweiz 1967

Keller, Ulrich: Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, (Verlag Otto Schwartz & Co) Göttingen 1975

Kelly, Graham; Mc Lellan, Ron: Organizational Processes in Formulating Marketing Policies, in: IMM, Vol. 11, 1982, S. 1o5-1o9

Kelly, Patrick J.: Functions Performed in Industrial Purchasing Decisions With Implications for Marketing Strategy, in: Journal of Business Research, Vol. 2., Nr. 4, 1974, S. 421-433

Kelly, Patrick J.; Coaker, James W.: The Importance of Price as a Choice Criterion for Industrial Purchasing Decisions, in: IMM, Vol. 5, 1976, S. 281-293

King, William R.: Quantitative Analysis for Marketing Management, (Mc Graw-Hill Book Company) New York-St. Louis-San Francisco-Toronto-London-Sydney 1967

Kirsch, Werner; Kutschker, Michael; Lutschewitz, Hartmut: Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing, 2. Aufl., (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980

Kirsch, Werner; Schneider, Jürgen: Investitionsgütermarketing, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): HWA, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 938-952

Knoblich, Hans: Betriebswirtschaftliche Warentypologie, (Westdeutscher Verlag) Köln und Opladen 1969

Knoblich, Hans: Die Typologie der Waren als Kernstück einer wirtschaftlichen Warenlehre, in: ZfbF, 17. Jg., 1965, S. 687-712

Knoblich, Hans: Absatzorientierte Warentheorie, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): HWA, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 167-179

Kotler, Philip: Marketing-Management - Analyse, Planung und Kontrolle, deutsche Übersetzung der 4. völlig neubearbeiteten Auflage, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1982

Kotler, Philip: Priciples of Marketing, (Prentice-Hall, Inc.) Englewood Cliffs, N.J. 1983

Kreikebaum, Hartmut: Das Prestigeelement im Investitionsverhalten - Ein Beitrag zur Investitionstheorie, in: Kreikebaum, Hartmut; Rinsche, Günter (Hrsg.): Das Prestigemotiv in Konsum und Investition - Demonstrative Investitionen und aufwendiger Verbrauch, (Duncker & Humblot) Berlin 1961, S. 9-104

Kroeber-Riel, Werner: Werbung mit Emotionen - auch für Investitionsgüter, in: Rationalisierung, 28. Jg., Nr. 10, 1977, S. 207-210

Kümpers, Ursula A.: Marketingführerschaft - Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse, Diss. Münster 1976

Kutschker, Michael: Verhandlungen als Element eines verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmens des Investitionsgütermarketing, Diss. Mannheim 1972

Kutschker, Michael; Roth, Konrad: Das Informationsverhalten vor industriellen Beschaffungsentscheidungen, Bericht aus dem Sonderforschungsbereich 24 der Universität Mannheim - Sozial- und wirtschaftspsychologische Entscheidungsforschung, Mannheim 1975

Laczniak, Gene R.; Lusch, Robert F.; Udell, Jon G.: Marketing in 1985: A View from the Ivory Tower, in: JM, Vol. 41, Nr. 4, 1977, S. 47-56

Laric, Michael V.: Pricing Strategies in Industrial Markets, in: Ford, David (Hrsg.): Developments in Industrial Marketing, EJM Sonderheft, Vol. 14, Nr. 5/6, 198o, S. 3o3-321

Lehmann, Donald R.; O'Shaughnessy, John: Difference in Attribute Importance for Industrial Products, in: JM, Vol. 38, Nr. 2, 1974, S. 36-42

Lehman, Martin A.; Cardozo, Richard N.: Product or Industrial Advertisements?, in: Journal of Advertising Research, Vol. 13, Nr. 2, 1973, S. 43-46

Lehmann, Max: Methodische Absatzplanung im Investitionsgüterbereich, in: IO, 42. Jg., Nr. 4, 1973, S. 191-2o1

Lehmpfuhl, Rolf S.: Vertriebsbindungen - Ihre Formen, Funktionen sowie wettbewerbs- und kartellrechtliche Bedeutung, (Carl Heymanns Verlag) Köln-Berlin-Bonn-München 1965

Lele, Milind M.; Karmarkar, Uday S.: Good Product Support is Smart Marketing, in: HBR, Vol. 61, Nr. 6, 1983, S.124-132

Levitt, Theodore: Communications and Industrial Selling, in: Vinson, Donald E.; Sciglimpaglia, Donald (Hrsg.): The Environment of Industrial Marketing, (Grid, Inc.) Columbus, Ohio 1975, S. 33o-34o

Levitt, Theodore: Der Verkaufsabschluß ist erst ein Anfang, in: Harvard-Manager, o.Jg., Nr. 1, 1985, S. 15-21

Lilien, Gary L.; Silk, Alvin J.; Choffray, Jean-Marie; Rao, Murlidhar: Industrial Advertising Effects and Budgeting Practices, in: JM, Vol. 4o, Nr. 1, 1976, S. 16-24

Lilien, Gary L.; Wong, Antony M.: An Exploratory Investigation of the Structure of the Buying Center in the Metalworking Industry, in: JMR, Vol. 21, Nr. 1, 1984, S.1-11

Lipke, Udo A.: Werbekonzeptionen in ausgewählten Investitionsgüterbranchen, (Studienverlag Dr. N. Brockmeyer) Bochum 1976

Lotshaw, Elmer P.: Industrial Marketing: Trends and Challenges, in: Vinson, Donald E.; Sciglimpaglia, Donald (Hrsg.): The Environment of Industrial Marketing, (Grid, Inc.) Columbus, Ohio 1975, S. 2-7

Luckett, P.H.: Industrial Marketing Channels: Direct or Indirect?, in: Mazze, Edward M. (Hrsg.): Marketing in Turbulent Times and Marketing: The Challenges and Opportunities, AMA 1975 Combined Proceedings, Chicago, Ill. 1975, S. 278-279

Lusch, Robert F.: Sources of Power: Their Impact on Intra-channel Conflict, in: JMR, Vol. 13, Nr. 4, 1976, S.382-39o

Lusch, Robert F.; Brown, James R.: A Modified Model of Power in the Marketing Channel, in: JMR, Vol. 19, Nr. 3, 1982, S. 312-323

Maas, Rainer-Michael: Absatzwege - Konzeptionen und Modelle, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 198o

Mann, Günther: Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie - Ein Beitrag zur Theorie der Absatzwege, Diss. Mannheim 1959

Mann, Günther: Die Wahl des Absatzweges als betriebswirtschaftspolitische Entscheidung, in: Neue Betriebswirtschaft, 13. Jg., Nr. 4, 196o, S. 69-73

Marquard, Jürgen: Der Commodity Approach im Investitionsgüter-Marketing - Eine kritische Analyse, Arbeitspapiere zum Marketing Nr. 1o, Ruhr-Universität Bochum, hrsg. von Engelhardt, Werner Hans; Hamman, Peter, Bochum 1981

Marrian, Jaqueline: Marketing Characteristics of Industrial Goods and Buyers, in: Wilson, Aubrey (Hrsg.): The Marketing of Industrial Products, 3. Impression, (Hutchinson & Co Ltd) 1968, S. 1o-23

Mason, Roger S.: Price Competition in Industrial Markets, in: IMM, Vol. 3, 1974, S. 275-284

Mathews, Lee H.; Robeson, James; Bambic, Peter J.: Achieving Seller Acceptability in Industrial Markets: Development of the Communication Mix, in: Woodside, Arch G.; Shet, Jagdish N.; Bennett, Peter D. (Hrsg.): Consumer and Industrial Buyer Behavior, (Elsevier North-Holland, Inc.) New York-Amsterdam-Oxford 1977, S. 221-228

Mathews, Lee H.; Wilson, David T.; Backhaus, Klaus: Selling to the Computer Assisted Buyer, in: IMM, Vol. 6, 1977, S. 3o7-315

Matthews, William E.: Challenge for Industrial Marketers: Changing Channels of Distribution, in: Boone, Louis E.; Johnson, James C. (Hrsg.): Marketing Channels, 2nd Ed., (Petroleum Publishing Co) Tulsa, Oklahoma 1977, S. 265-278

Mayer-List, Irene: Die Grenzen des Verbrauchs, in: Die Zeit, Nr. 34, 17. August 1984, S. 15-16

Mc Aleer, Gordon: Do Industrial Advertisers Understand What Influences Their Markets?, in: JM, Vol. 38, Nr. 1, 1974, S. 15-23

Mc Cammon, Bert C. Jr.: Perspectives for Distribution Programming, in: Bucklin, Louis P. (Hrsg.): Vertical Marketing Systems, (Scott, Foresman and Company) Glenvill, Ill.-London 1970, S. 32-51

Mc Tavish, Ronald; Maitland, Angus: Industrial Marketing, (The Macmillan Press Ltd) London-Basingstoke 1980

Mc Vey, Phillip: Are Channels of Distribution What the Textbooks Say?, in: JM, Vol. 24, Nr. 3, 1960, S. 61-65

Meffert, Heribert: Marketing als Führungsaufgabe - Aspekte des Investitionsgütermarketing, in: Datascope, 3. Jg., Nr. 7, 1972, S. 3-13

Meffert, Heribert: Verhaltenswissenschaftliche Aspekte vertraglicher Vertriebssysteme, in: Ahlert, Dieter (Hrsg.): Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1981, S. 99-123

Meffert, Heribert; Bruhn, M.: Markenpolitik im Wettbewerb, in: WISU, 12. Jg., Nr. 9 u. 10, 1983, S. 143-146 u. S. 154-158

Meffert, Heribert; Pfeiffer, Simone: Die Akzeptanz von Produktinnovationen im Handel, in: Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 2. Jg., Heft 4, 1980, S. 229-238

Meißner, Roland: Determinanten und Instrumente der Absatzpolitik in Unternehmungen des Industrieanlagenbaus, Diss. Köln 1969

Meyer, Willi; Fischer, Marianne: Auch der Absatzweg bestimmt den Markterfolg, in: Mf, 12. Jg., Nr. 5, 1968, S.170-176

Meyer, Willi; Fischer, Marianne: Ansatzpunkte für die Analyse des Investitionsgüterbedarfs, in: Mf, 13. Jg., Nr. 7, 1969, S. 179-182

Michman, Ronald D.: Trends Affecting Industrial Distributors, in: IMM, Vol. 9, 1980, S. 213-216

Miracle, Gordon E.: Product Characteristics and Marketing Strategy, in: JM, Vol. 29, Nr. 1, 1965, S. 18-24

Mock, Arno: Marketing im deutschen Maschinenbau, in: Rationalisierung, 25. Jg., Nr. 9, 1974, S. 218-220

Moriarty, Rowland T.; Spekman, Robert E.: An Empirical Investigation of the Information Sources Used During the Industrial Buying Process, in: JMR, Vol. 21, Nr. 2, 1984, S. 137-147

Morill, John E.: Industrial Advertising Pays Off, in: Vinson, Donald E.; Sciglimpaglia, Donald (Hrsg.): The Environment of Industrial Marketing, (Grid, Inc.) Columbus, Ohio 1975, S. 341-359

Narus, James A.: The Development of a Marketing Channel Selection Process Model and Its Demonstration in an Industrial Chemicals Business and in an Electronic Components Business, PH.D. Dissertation Syracuse University 1981, (University Microfilms International) Ann Arbor, 1981

Narus, James A.; Reddy, Mohan N.; Pinckak, George L.: Key Problems Facing Industrial Distributors, in: IMM, Vol. 13, 1984, S. 139-147

Nicosia, Francesco M.; Wind, Yoram: Behavioral Models of Organizational Buying Processes, in: Nicosia, Francesco M.; Wind, Yoram (Hrsg.): Behavioral Models for Market Analysis: Foundations for Marketing Action, (The Dryden Press) Hinsdale, Ill. 1977, S. 96-12o

Nicosia, Francesco M.; Wind, Yoram: Emerging Models of Organizational Buying Processes, in: IMM, Vol. 6, 1977, S. 353-369

O'Meara, John T. Jr.: Selecting Profitable Products, in: HBR, Vol. 39, Nr. 1, 1961, S. 83-89

o.V.: Mit Marketing durch die Auftragskrise, in asw, 23. Jg., Nr. 12, 198o, S. 118-119

o.V.: Verzahnt zum Erfolg - Technologie und Marketing im Investitionsgütergeschäft, in: asw, 24.Jg., Nr. 3, 1981, S. 38-47

o. V.: Werkzeugmaschinen: Vertriebsgetriebe überdreht, in: asw, 23. Jg., Nr. 5, 198o, S. 68-74

o.V.: Technische Neuerungen mit Augenmaß - Die Heidelberger Druckmaschinen AG demonstriert auf der Drupa in Düsseldorf Größe, in: FAZ, o.Jg., o3. Mai 1986, S. 16

Oxenfeldt, Alfred R.: The Differential Method of Pricing, in: EJM, Vol. 13, 1979, S. 199-212

Ozanne, Urban B.; Churchill, Gilbert A. Jr.: Adoption Research: Information Sources in Industrial Purchasing Decisions, in: King, R.L. (Hrsg.): Marketing and the New Science of Planning, AMA 1968 Combined Proceedings, Chicago, Ill., 1968, S. 352-359

Parasuraman, A.: The Relative Importance of Industrial Promotion Tools, in: IMM, Vol. 1o, 1981, S. 277-281

Patti, Charles H.: Buyer Information Sources in the Capital Equipment Industry, in: IMM, Vol. 6, 1977, S.259-264

Penn, William S. Jr.; Mougel, Mark: Industrial Marketing Myths, in: IMM, Vol. 7, 1978, S. 133-138

Perreault, William D. Jr.; Russ, Frederick A.: Physical Distribution Service in Industrial Purchase Decisions, in: JM, Vol. 4o, Nr. 2, 1976, S. 3-1o

Pettigrew, Andrew M.: The Industrial Purchasing Decision as a Political Process, in: EJM, Vol. 9, Nr. 1, 1975, S.4-19

Pfeiffer, Werner: Absatzpolitik auf dem Gebiet der Fabrikation von Sondermaschinen, Diss. Köln 1963

Pfeiffer, Werner: Absatzpolitik bei Investitionsgütern der Einzelfertigung, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1965

Pfeiffer, Werner; Bischof, Peter: Investitionsgüterabsatz, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): HWA, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 918-938

Pfeiffer, Werner; Bischof, Peter: Marktwiderstände beim Absatz von Investitionsgütern, in: Die Unternehmung, 29. Jg., Nr. 1, 1975, S. 57-71

Pingry, Jack R.: Industrial Marketing: Myth or Reality?, in: Curnhan, R.C. (Hrsg.): New Marketing for Social and Economic Progress and Marketing's Contributions to the Firm and the Society, AMA 1974 Combined Proceedings, Chicago, Ill. 1974, S. 483-486

Plank, Richard E.; Dempsey, William A.: A Framework for Personal Selling to Organizations, in: IMM, Vol. 9, 198o, S. 143-149

Pflaum, Dieter; Eisenmann, Hartmut: Praktische Investitionsgüterwerbung, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a.L. 1981

Poth, Ludwig G.: Checkliste für absatzmethodische Entscheidungen, in: asw, 14. Jg., Nr. 4, 1971, S. 38-42

Price, Margaret: Distributors: No Endangered Species, in: Industry Week, o. Jg., 24. Jan. 1983, S. 47-52

Raffée, Hans: Marketingperspektiven der 8oer Jahre, in: Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 4. Jg., Heft 2, 1982, S. 81-9o

Riebel, Paul: Typen der Markt- und Kundenproduktion in produktions- und absatzwirtschaftlicher Sicht, in: ZfbF, 17. Jg., 1965, S. 663-685

Risley, George: Modern Industrial Marketing, (Mc Graw-Hill Book Company) New York-St. Louis-Düsseldorf-Johannesburg 1972

Robertson, Andrew: The Marketing Factor in Successful Industrial Innovation, in: IMM, Vol. 2, 1973, S.369-374

Robicheaux, Robert A.; El-Ansary, Adel I.: A General Model for Understanding Channel Member Behavior, in: Journal of Retailing, Vol. 52, 1976, S. 13-3o und 93-94

Robinson, Patrick J.; Faris, Charles W.; Wind, Yoram: Industrial Buying and Creative Marketing, (Allyn & Bacon, Inc.) Boston 1967

Rosenbloom, Bert: Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker, in: JM, Vol. 37, Nr. 3.,1973, S. 26-3o

Rosenbloom, Bert: Motivating Independent Distribution Channel Members, in: IMM, Vol. 7, 1978, S. 275-281

Roth, Konrad: Informationsverhalten von Organisationen, Diss. Mannheim 1976

Rudolphi, Michael: Außendienststeuerung im Investitionsgütermarketing - Eine Problemanalyse unter praxeologischen Gesichtspunkten, (Verlag Peter D. Lang) Frankfurt a.M.-Bern-Cirencester 1981

Salomon, Richard: A Partnership in Advertising and Promotion, in: Mc Nair, Malcolm P.; Berman, Mira (Hrsg.): Marketing Through Retailers, (American Management Association, Inc.) New York 1967, S. 81-84

Sauerbrey, Christa: Die Gestaltung der Werbung für Investitionsgüter auf der Grundlage des Beschaffungsverhaltens industrieller Nachfrager, Diss. Würzburg 1982

Scheuch, Fritz: Investitionsgüter-Marketing - Grundlagen, Entscheidungen, Maßnahmen, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1975

Schiffman, Leon G.; Winer, Leon; Gaccione, Vincent: The Role of Mass Communication, Salesmen and Peers in Institutional Buying Decisions, in: Curnhan, R.C. (Hrsg.): New Marketing for Social and Economic Progress and Marketing's Contribution to the Firm and the Society, AMA 1974 Combined Proceedings, Chicago, Ill. 1974, S. 487-491

Schütze, Rolf: Marktorientierte Produktentwicklung in der Investitionsgüterindustrie, Diss. Aachen 1973

Schütze, Rolf: Marketing für Investitionsgüter - Ein neues Prognosesystem, dargestellt am Beispiel des Werkzeugmaschinenbedarfs, in: IO, 43. Jg., Nr. 6, 1974, S. 275-28o

Seyffert, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, 5. Aufl., hrsg. von Edmund Sundhoff, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1972

Shapiro, Benson P.: Improve Distribution with your Promotional Mix, in: HBR, Vol. 55, Nr. 2, 1977, S. 115-123

Shapiro, Benson P.; Jackson, Barbara B.: Industrial Pricing to Meet Customer Needs, in: HBR, Vol. 56, Nr. 6, 1978, S. 119-127

Sharman, Graham: Die Wiederentdeckung der Logistik, in: Harvard-Manager, o. Jg., Nr. 3, 1985, S. 48-53

Shet, Jagdish N.: A Model of Industrial Buyer Behavior, in: JM, Vol. 37, Nr. 3, 1973, S. 5o-56

Shipley, David D.: Selection and Motivation of Distribution Intermediaries, in: IMM, Vol. 13, 1984, S. 249-256

Sibley, Stanley D.; Michie, Donald A.: Distribution Performance and Power Sources, in: IMM, Vol. 1o, 1981, S.59-65

Simon, Hermann: Macht und Preis im Absatzkanal, in: Ma, 44. Jg., Nr. 6, 1982, S. 256-262

Simon, Hermann: Preismanagement, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1982

Simon, Hermann: Preismanagement: Gewinnpotentiale ausschöpfen, in: Harvard-Manager, o.Jg., Nr. 4, 1983, S. 55-65

Simon, Wolfgang: Probleme der Absatzplanung im langfristigen Anlagengeschäft, dargestellt am Beispiel der Energietechnik, in: Engelhardt, Werner Hans; Laßmann, Gert (Hrsg.): Anlagen-Marketing, ZfbF Sonderheft 7, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1977, S. 1o3-116

Sims, Taylor J.; Brown, Herbert E.: Increasing the Role of Direct Mail Marketing in Industrial Marketing Strategy, in: IMM, Vol. 8, 1979, S. 293-3oo

Six, F.A.: Marketing in der Investitionsgüterindustrie - Durchleuchtung, Planung, Erschließung, 2. Aufl., (Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik GmbH & Co KG) Bad Harzburg 1971

Sölter, Arno: Vertriebsbindungen im gemeinsamen Markt (Carl Heymanns Verlag) Köln-Berlin-Bonn-München 1962

Sölter, Arno: Kooperative Absatzwirtschaft, (Carl Heymanns Verlag) Köln-Berlin-Bonn-München 1971, S. 34 ff.

Sommers, Donald E.: Industrial Marketing Research Helps Develop Product/Market Strategies, in: IMM, Vol. 12, 1983, S. 1-6

Sonnek, Josef: Marketing-Politik in der Investitionsgüterindustrie, Diss. Berlin 1962

Souder, William E.; Chakrarbarti, Alok K.: Government Influence and Industrial Innovation, in: IMM, Vol. 7, 1978, S. 17-25

Statistisches Jahrbuch 1982 für die Bundesrepublik Deutschland, hrsg. vom Statistischen Bundesamt/Wiesbaden, (Verlag W. Kohlhammer GmbH) Stuttgart-Mainz 1982

Steffenhagen, Hartwig: Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1975

Steffenhagen, Hartwig: Vertikales Marketing, in: Marketing Enzyklopädie, 2. Bd., (Verlag Moderne Industrie) München 1974, S. 675-690

Stern, Louis W.; Gorman, Ronald H.: Conflict in Distribution Channels: An Exploration, in: Stern, Louis W. (Hrsg.): Distribution Channels: Behavioral Dimensions, (Houghten Mifflin Company) Boston-New York-Geneva, Ill.-Dallas-Palo Alto 1969, S. 156-175

Strigel, Werner H.: Indikatoren der industriellen Investitionstätigkeit, in: Mf, 13. Jg., Nr. 2, 1969, S. 43-45

Strothmann, Karl-Heinz: Das Informations- und Entscheidungsverhalten einkaufsentscheidender Fachleute der Industrie als Erkenntnisobjekt der industriellen Markt- und Werbeforschung, in: Rembeck, Max; Eichholz, Günter (Hrsg.): Der Markt als Erkenntnisobjekt der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, (Verlag Paul Haupt) Bern-Stuttgart 1968, S. 174-187

Strothmann, Karl-Heinz: Die Bedeutung der Preispolitik im Investitionsgütermarketing, in: Haedrich, Günther (Hrsg.): Operationale Entscheidungshilfen für die Marketingplanung,(Walter de Gruyter) Berlin-New York 1977, S. 133-142

Strothmann, Karl-Heinz: Entscheidungsprozesse und Informationsverhalten in der Industrie, hrsg. vom Spiegelverlag, Hamburg 1972

Strothmann, Karl-Heinz: Investitionsgütermarketing, (Verlag Moderne Industrie) München 1979

Strothmann, Karl-Heinz: Marketingdenke auf der Mikroelektronik-Schiene, in: asw, 24. Jg., Nr. 12, 1981, S. 98-1o3

Strothmann, Karl-Heinz; Kuß, Alfred; Ziegler, Rainer: Marktorientierte Konstruktions- und Entwicklungspolitik in der Investitionsgüter-Industrie, (Vogel Verlag) Würzburg 1979

Studer, Marc: Produktinnovation für Werkzeugmaschinen, Diss. St. Gallen 1975

Tafel, Jörg: Der Entscheidungsprozess beim Kauf von Investitionsgütern, Möglichkeiten und Grenzen seiner Beeinflussung durch Absatzstrategien der Hersteller, Diss. Nürnberg 1967

Theuer, Gottfried: Marketing für Investitionsgüter unter besonderer Berücksichtigung des Großmaschinensektors, in: Der Markt, o. Jg., Nr. 1, 1969, S. 22-25

Thies, Gerhard: Vertikales Marketing: Marktstrategische Partnerschaft zwischen Industrie und Handel, (Walter de Gruyter & Co) Berlin-New York 1976

Tietz, Bruno: Absatzwegepolitik (I), in: WISU, 5. Jg., Heft 4, 1976, S. 4o-47

Tietz, Bruno: Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre, dargelegt am Beispiel der Typologie der Messen und Ausstellungen, (Westdeutscher Verlag) Köln und Opladen 196o

Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975

Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976

Tietz, Bruno: Franchising - Ein Schritt zur kontraktorienten Marktwirtschaft, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 115, 1969

Tietz, Bruno; Mathieu, Günter: Das Kontraktmarketing als Kooperationsmodell (Carl Heymanns Verlag) Köln-Berlin-Bonn-München 1979

Udell, Jon G.: How Important is Pricing in Competitive Strategy?, in: JM, Vol. 28, Nr. 1, 1964, S. 44-48

Udell, Jon G.: Towards a Theory of Marketing Strategy, in: British Journal of Marketing, o.Jg., 1968, S. 298-3o3

Uherek, Edgar W.: Werbung in der Investitionsgüterindustrie, in: Behrens, Karl-Christian (Hrsg.): Handbuch der Werbung, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 197o, S. 881-892

Ullrich, Lothar: Verkaufsförderung für Investitionsgüter, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1972

Upah, Gregory D.; Bird, Monroe M.: Changes in Industrial Buying: Implications for Industrial Marketers, in: IMM, Vol. 9, 198o, S. 117-121

VDMA, Statistisches Handbuch für den Maschinenbau, Ausgabe 1984, (Maschinenbau Verlag) Frankfurt a.M. 1984

Vogel-Verlag (Hrsg.): Marketing-Research Report 2: Wie groß ist der Informationsdruck bei Führungskräften in der Industrie, wenn es um Investitionsentscheidungen geht?, Würzburg, o.J.

Vogel-Verlag (Hrsg.): Marketing-Research Report 8: Investitionsentscheidungen und Hersteller-Attraktivität - Wie unterscheiden sich wichtige Produktbereiche?, Würzburg, o.J.

Vogel-Verlag (Hrsg.): Marketing-Research Report 9: Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Attraktivität eines Herstellers und seiner Bekanntheit am Markt?, Würzburg, o.J.

Voth, Dietrich: Marketing im Maschinenbau - Leitsätze für die Praxis, 2. Aufl., (Maschinenbau Verlag) Frankfurt a.M. 1979

Vyas, Niren; Woodside, Arch G.: An Inductive Model of Industrial Supplier Choice Processes, in: JM, Vol. 48, Nr. 1, 1984, S. 3o-45

Wagner, Gerd Rainer: Die zeitliche Desaggregation von Beschaffungsentscheidungsprozessen aus der Sicht des Investitionsgütermarketing, in: ZfbF, 3o. Jg., 1978, S. 266-289

Wagner, Gerd Rainer: Investitionsgütermarketing im Lichte der Beschaffungsentscheidung der Abnehmer - Ein Literaturwegweiser, in: Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 4. Jg., Heft 2, 1982, S. 124-133

Wagner, William B.; La Garce, Raymond: Customer Service as a Marketing Strategy, in: IMM, Vol. 1o, 1981, S. 31-41

Wahlbin, Clas: Analyzing Variations in Demand for an Industrial Good, in: IMM, Vol. 6, 1977, S. 223-23o

Webster, Frederick E. Jr.: A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, in: JM, Vol. 36, Nr. 2, 1972, S. 12-19

Webster, Frederick E. Jr.: Industrial Buying Behavior: A State-of-the-Art Appraisal, in: Morin, Bernhard A. (Hrsg.): Marketing in a Changing World, AMA 1969 Combined Proceedings, Chicago, Ill. 1969, S. 254-26o

Webster, Frederick E. Jr.: Industrial Marketing Strategy, (John Wiley & Sons) New York-Chichester-Brisbane-Toronto 1979

Webster, Frederick E. Jr.: Management Science in Industrial Marketing, in: JM, Vol. 42, Nr. 1, 1978, S. 21-27

Webster, Frederick E. Jr.: Modeling the Industrial Buying Process, in: JMR, Vol. 2, Nr. 4, 1965, S. 37o-376

Webster, Frederick E. Jr.: The Industrial Salesman as a Source of Market Information, in: Vinson, Donald E.; Sciglimpaglia, Donald (Hrsg.): The Environment of Industrial Marketing, (Grid, Inc.) Columbus, Ohio 1975, S. 1o6-113

Webster, Frederick E. Jr.: The Role of the Industrial Distributor in Marketing Strategy, in: JM, Vol. 4o, Nr. 3, 1976, S. 1o-16

Webster, Frederick E. Jr.; Wind, Yoram: Organizational Buying Behavior, (Prentice-Hall, Inc.) Englewood Cliffs, N.J. 1972

Weigand, Robert E.: Why Studying the Purchasing Agent is not Enough, in: Vinson, Donald E.; Sciglimpaglia, Donald (Hrsg.): The Environment of Industrial Marketing, (Grid, Inc.) Columbus, Ohio 1975, S. 35-43

Weinberg, Peter: Absatzwege, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): HWA, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 179-186

Williams, Alvin J.; Seminerio, John: What Buyers Like from Salesmen, in: IMM, Vol. 14, 1985, S. 75-78

Williams, Jerome D.: Industrial Publicity: One of the Best Promotional Tools, in: IMM, Vol. 12, 1983, S.2o7-211

Wind, Yoram: Product Policy: Concepts, Methods and Strategy, (Addison Wesley Company, Inc.) Reading, Mass.-Menlo Park, Cal.-London-Amsterdam-Don Mills, Ontario-Sydney 1982

Wind, Yoram; Grashof, John F.; Goldhar, Joel D.: Market Based Guidelines for Design of Industrial Products, in: JM, Vol. 42, Nr. 3, 1978, S. 27-37

Wind, Yoram; Cardozo, Richard: Industrial Market Segmentation, in: IMM, Vol. 3, 1974, S. 153-164

Wind, Yoram; Thomas, Robert J.: Conceptual and Methodological Issues in Organizational Buying Behavior, in: Ford, David (Hrsg.): Developments in Industrial Marketing, EJM Sonderheft, Vol. 14, Nr. 5/6, 1980, S. 239-263

Wirth, Karl-Bernhard: Der Einfluß von Eigenschaften der Ware auf ihren Absatzweg, dargestellt an Beispielen aus dem Handel mit Eisenwaren, Haus- und Küchengeräten, Glas und Porzellan, Diss. München 1960

Wirtz, Karl-Ernst: Rechtliche Probleme der Preisfestsetzung, in: WiSt, 10. Jg., Heft 5, 1981, S. 218-224

Wirz, Jost: Was ist gute, was ist schlechte Investitionsgüterwerbung?, in: IO, 48. Jg., Nr. 3, 1979, S. 143-146

Witt, Jürgen; Hoffmann, Klaus; Tippkemper, Herbert; Schulte, Peter: Modernes Marketing-Management - Grundlagen, Produktinnovationen, Prognosemodelle, (Verlag für Unternehmensführung Dr. Max Gehlen) Baden Baden und Bad Homburg vor der Höhe 1983

Witte, Eberhard: Mikroskopie einer unternehmerischen Entscheidung, Bericht aus der empirischen Forschung, in: IBM-Nachrichten, 19. Jg., Feb. 1969, S. 490-495

Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotoren-Modell, (Verlag Otto Schwartz & Co.) Göttingen 1973

Witte, Eberhard: Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfbF, 20. Jg., 1968, S. 625-647

Wittmann, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information, (Westdeutscher Verlag) Köln und Opladen 1959

Wöhe, Günter: Bilanzierung und Bilanzpolitik, 4. Aufl., (Verlag Franz Vahlen) München 1976, S. 283 ff.

Wotruba, Thomas R.: The Changing Character of Industrial Selling, in: Ford, David (Hrsg.): Developments in Industrial Marketing, EJM Sonderheft, Vol. 14, Nr. 5/6, 1980, S. 293-302

Zentes, Joachim: Grundbegriffe des Marketing, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1983